



Universidad Nacional Mayor de San Marcos

Universidad del Perú. Decana de América

Facultad de Ingeniería Industrial

Escuela Profesional de Ingeniería Industrial

“Implementación del outplacement para la desvinculación masiva del personal operario no calificado en una empresa de productos de consumo masivo”

TESIS

Para optar el Título Profesional de Ingeniero Industrial

AUTOR

Raúl PERCCA PAITÁN

ASESOR

Willy Hugo CALSINA MIRAMIRA

Lima, Perú

2020



Reconocimiento - No Comercial - Compartir Igual - Sin restricciones adicionales

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>

Usted puede distribuir, remezclar, retocar, y crear a partir del documento original de modo no comercial, siempre y cuando se dé crédito al autor del documento y se licencien las nuevas creaciones bajo las mismas condiciones. No se permite aplicar términos legales o medidas tecnológicas que restrinjan legalmente a otros a hacer cualquier cosa que permita esta licencia.

Referencia bibliográfica

Percca, R. (2020). *Implementación del outplacement para la desvinculación masiva del personal operativo no calificado en una empresa de productos de consumo masivo*. Tesis para optar el título de Ingeniero Industrial. Escuela Profesional de Ingeniería Industrial, Facultad de Ingeniería Industrial, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima, Perú.

METADATOS

Código ORCID del Autor:	NO APLICA
Código ORCID del Asesor:	https://orcid.org/0000-0001-6203-8344
Grupo de Investigación:	NO APLICA
Institución financiada parcial o total:	NO APLICA
Ubicación geográfica de la Investigación:	Av. República Venezuela 2470, Cercado de Lima.
Año o rango de años de la Investigación:	2018-2019
DNI:	42320826



UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS
(Universidad del Perú. DECANA DE AMÉRICA)
FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

ACTA N°003-VDAP-FII-2020

SUSTENTACIÓN DE TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE INGENIERO INDUSTRIAL

El Jurado designado por la Facultad de Ingeniería Industrial, reunido en acto público en el Auditorio de la Facultad de Ingeniería Industrial, el día **jueves 09 de enero de 2020**, a las **12.00** horas, dio inicio a la sustentación de la tesis:

“IMPLEMENTACIÓN DEL OUTPLACEMENT PARA LA DESVINCULACIÓN MASIVA DEL PERSONAL OPERARIO NO CALIFICADO EN UNA EMPRESA DE PRODUCTOS DE CONSUMO MASIVO”

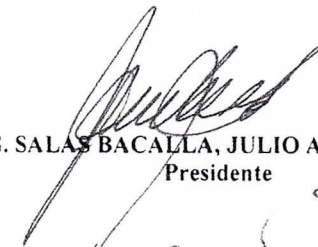
Que presenta el Bachiller:

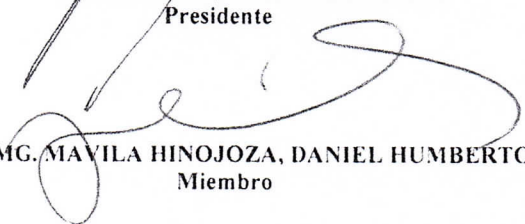
PERCCA PAITÁN, RAÚL

Para optar el Título Profesional de Ingeniero Industrial en la Modalidad: **Ordinaria**.

Luego de la exposición, absueltas las preguntas del Jurado y siendo las 13:00 horas se procedió a la evaluación secreta, habiendo sido APROBADO por UNANIMIDAD con la calificación promedio de ATORCE, lo cual se comunicó públicamente.

Ciudad Universitaria, 09 de enero del 2020


MG. SALAS BACALLA, JULIO ALEJANDRO
Presidente


MG. MAVILA HINOJOZA, DANIEL HUMBERTO
Miembro


ING. TIBURCIO ALVA, ROSA MARIA
Miembro


MG. CALSINA MIRAMIRA, WILLY HUGO
Asesor

Dedicatoria

Para todos esos locos que luchan por la vida,
por esa vida está transcurriendo
en este mismo momento
que escribo estas líneas,
por todos aquellos que viven
como si no existiese un mañana.

Agradecimiento

A todas esas personas que me impulsaron a culminar esta etapa de mi vida académica, a mis padres Zenobia y German, hermanos y a mi hijo Ian Mathias, quien es la razón de mi existir a quien deseo dejar como ejemplo de superación, mis logros académicos. Por último y muy especialmente a quien es mi compañera de vida, mi esposa Susi, quien con su paciencia infinita y su compañía me ha impulsado a enfrentar este reto y me ha llenado de confianza para convencerme que puedo superarlo.

En esta etapa final de mi proyecto académico, le agradezco las observaciones recibidas por parte del ing. Daniel Mavila, quien, con su experiencia de docente, me aportó ideas y distintos enfoques valiosos para enriquecer mi trabajo. Por último, reconocer la asesoría tan profesional que he recibido del ing. Willy Hugo Calsina, quien, siendo mi asesor en esta tesis, ha sabido transmitir, su conocimiento y experiencia en todas sus intervenciones. Como he valorado, el que no escatime tiempo y esfuerzo para asesorarme, siempre con un comentario relajante, optimista lleno de sabiduría que me ha permitido superar los obstáculos propios de este trabajo de investigación.

Resumen Ejecutivo

Este estudio examina la influencia del outplacement, aplicado en la desvinculación de personal no calificado, sobre la reducción del síndrome del sobreviviente y el impacto que este genera en los costos de mano de obra, de una empresa de consumo masivo.

Las investigaciones previas resaltan los beneficios de la implementación del outplacement en relación con la empresa y con los trabajadores que aún permanecen en ella, estas fueron identificados por Cavazos (2010) cómo, por ejemplo: mejoramiento del clima laboral y minimización de juicios laborales. El ausentismo, la eficiencia y las horas extras fueron utilizados en esta investigación, para predecir el comportamiento del outplacement con los costos de mano de obra.

Se sometieron a prueba cuatro hipótesis: Los resultados indican una correlación negativa entre la gestión del outplacement y los costos de mano de obra, vinculado directamente a la reducción de los impactos del síndrome del sobreviviente en donde se ve reflejado con el sentido de propiedad y de pertenencia que refleja el trabajador para y con la empresa. Asimismo, se presentaron correlaciones positivas significativas entre el ausentismo y las horas extras con el costo de la mano de la obra, demostradas con la reducción de ausencias y la reducción de las horas extras en las horas libres y el incremento de estas en días de descanso. También se descubrió la correlación negativa significativa entre la eficiencia global de equipos y los costos de mano de obra, qué pese a una reducción de personal, el funcionamiento de las máquinas se mantuvo dentro de los estándares mundiales, tal como lo muestra la figura 25.

La muestra en análisis incluyo a 230 individuos y data histórica de 36 periodos continuos.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I: EL PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN	3
1.1 Descripción de la realidad del problema.....	3
1.2 Definición del problema	7
1.2.1 Problema general	7
1.2.2 Problemas específicos	7
1.3 Justificación e importancia de la investigación	8
1.3.1 Justificación teórica	8
1.3.2 Justificación práctica	8
1.3.3 Justificación metodológica	8
1.4 Objetivos de la investigación.....	9
1.4.1 Objetivo general	9
1.4.2 Objetivos específicos.....	9
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	10
2.1 Antecedentes de la investigación.....	10
2.2 Bases teóricas.....	13
2.3 Marco conceptual.....	18
CAPÍTULO III: FORMULACIÓN DE HIPÓTESIS.....	22
3.1 Hipótesis General	22
3.2 Hipótesis Específica	22
3.3 Variables	23
CAPÍTULO IV: DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	24
4.1 Tipo de investigación.....	24
4.2 Diseño de la investigación	24
4.3 Población y muestra	25
4.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos	26
4.5 Técnicas de procesamiento y análisis de datos.....	26
CAPÍTULO V: ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS.....	27
5.1 Presentación de resultados.....	27
5.2 Contrastación de hipótesis.....	48

5.3	Discusión de resultados.....	55
CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES		58
6.1	Conclusiones.....	58
6.2	Recomendaciones	59
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS		60
ANEXOS		63
ANEXO 1: ENCUESTA PARA INFORME DE INVESTIGACIÓN		64
ANEXO 2: COMUNICADO DEL PLAN DE RETIRO VOLUNTARIO		67
ANEXO 3: MATRIZ DE CONSISTENCIA.....		68
ANEXO 4: MODELO DE DECLARACIÓN JURADA DE CONSTITUCIÓN DE EMPRESA		69

Índice de Figuras y Tablas

Figura 1: CD Ratio sin Automatización	5
Figura 2: CD Ratio con Automatización	5
Figura 3: Promedio Jornal Básico – Auxiliar de Producción	6
Figura 4: Promedio Jornal Básico – Puesto con responsabilidad de equipos	6
Figura 5: Promedio Jornal Básico – Puesto con personal a cargo	7
Figura 6: Estructura de las 18 pérdidas	21
Figura 7: Distribución de genero	28
Figura 8: Distribución de edades	29
Figura 9: ¿En el trabajo, siento que me cuidan como individuo?	30
Figura 10: ¿Soy capaz de ser yo mismo en el trabajo?.....	31
Figura 11: ¿Me animan a desarrollar nuevas y mejores formas de hacer las cosas?	32
Figura 12: ¿Puedo tomar decisiones sin temor a ser penalizado si me equivoco?.....	33
Figura 13: ¿Me apasiona nuestra empresa?	34
Figura 14: ¿Creo que nuestra empresa va creciendo su impacto positivo en el mundo?	35
Figura 15: ¿Me siento respetado en el trabajo?	36
Figura 16: ¿Tengo confianza en los líderes de la compañía?	37
Figura 17: ¿Estoy orgulloso de trabajar para la empresa?	38
Figura 18: ¿Recomendaría la empresa como empleador a un familiar o amigo?.....	39
Figura 19: ¿Mi gerente me anima a buscar oportunidades de crecimiento y desarrollo?	40
Figura 20: ¿Mi gerente reconoce mis logros individuales?	41
Figura 21: ¿Mi equipo celebra los éxitos?	42
Figura 22: ¿El equipo de liderazgo de la empresa está creando un futuro del que quiero formar parte?	43
Figura 23: ¿Hay oportunidades de crecimiento para mí en la empresa?	44
Figura 24: Porcentaje de Ausentismo anual.....	45
Figura 25: Eficiencia Global de Equipos (OEE).....	46
Figura 26: Porcentaje de Participación en el costo de la mano de obra	48
Figura 27: Dispersión de Costos de mano de obra y Outplacement.....	49
Figura 28: Dispersión de Costos de mano de obra y Ausentismo	51
Figura 29: Dispersión de Costos de mano de obra y Eficiencia global de equipos	52
Figura 30: Dispersión de Costos de mano de obra y Horas Extras.....	54
 Tabla 1: Distribución de genero	 27
Tabla 2: Distribución de edades	28
Tabla 3: ¿En el trabajo, siento que me cuidan como individuo?	29
Tabla 4: ¿Soy capaz de ser yo mismo en el trabajo?.....	30
Tabla 5: ¿Me animan a desarrollar nuevas y mejores formas de hacer las cosas?.....	31

Tabla 6: ¿Puedo tomar decisiones sin temor a ser penalizado si me equivoco?	32
Tabla 7: ¿Me apasiona nuestra empresa?	33
Tabla 8: ¿Creo que nuestra empresa va creciendo su impacto positivo en el mundo?	34
Tabla 9: ¿Me siento respetado en el trabajo?	35
Tabla 10: ¿Tengo confianza en los líderes de la compañía?	36
Tabla 11: ¿Estoy orgulloso de trabajar para la empresa?	37
Tabla 12: ¿Recomendaría la empresa como empleador a un familiar o amigo?	38
Tabla 13: ¿Mi gerente me anima a buscar oportunidades de crecimiento y desarrollo?	39
Tabla 14: ¿Mi gerente reconoce mis logros individuales?	40
Tabla 15: ¿Mi equipo celebra los éxitos?	41
Tabla 16: ¿El equipo de liderazgo de la empresa está creando un futuro del que quiero formar parte?	42
Tabla 17: ¿Hay oportunidades de crecimiento para mí en la empresa?	43
Tabla 18: Distribución por componente del ausentismo	45
Tabla 19: Distribución por componente de la Eficiencia Global de Equipos.....	47
Tabla 20: Distribución de las horas Extras.....	48
Tabla 21: Correlación Costos de mano de obra y Outplacement	50
Tabla 22: Correlación Costos de mano de obra y Ausentismo.....	51
Tabla 23: Correlación Costos de mano de obra y Eficiencia Global de Equipos	53
Tabla 24: Correlación Costos de mano de obra y Horas Extras.....	54

INTRODUCCIÓN

En los últimos años el mundo laboral está cambiando significativamente como consecuencia de la globalización de la economía y el desarrollo tecnológico. Las fusiones empresariales, las reestructuraciones, el outsourcing (tercerización de servicios) y la automatización, son algunas de las consecuencias de este fenómeno mundial que afecta a los países del mundo moderno, es un imperativo estratégico de vida, a la cual las empresas se deben comprometer para asegurar su subsistencia en un entorno cada vez más competitivo y cambiante, ello inevitablemente exige a las empresas la necesidad de optimizar la eficiencia del personal y la calidad de sus productos y/o servicios. En este escenario tan dinámico, muchas veces las organizaciones deben tomar decisiones drásticas que implican incluso dejar partir a colaboradores muy valiosos.

La alta competitividad del mercado de alimentos, con la consiguiente imposibilidad de elevar los precios de venta de los productos, es una de las razones que han conducido a que muchas empresas, se sientan obligadas a disminuir los costes de mano de obra para mantener e incrementar sus ganancias, lo que ha dado a lugar a que la reducción de personal sea una alternativa.

El objetivo de esta tesis es entender las implicancias generadas dentro del clima laboral, para los operarios que permanecen en la empresa después de un proceso de desvinculación masiva y como este impacta los costos de mano de obra.

La tesis está estructurada de la siguiente manera:

En el primer capítulo se describe el problema de la investigación, donde se señalan los objetivos y el alcance de esta investigación, además se plantea el problema y el planteamiento del problema, ¿De qué manera el outplacement influye en el impacto de la reducción del síndrome del sobreviviente y de los costos de mano de obra, en una empresa de consumo masivo que ha efectuado la desvinculación masiva del personal no calificado? Y la justificación e importancia de esta investigación.

En el segundo capítulo se describe el marco teórico de la implementación del outplacement, donde se explican los antecedentes nacionales e internacionales relacionados con el tema de investigación.

En principio abordamos la definición, del origen, fases, beneficios y desventajas del outplacement. Asimismo, se desgloza el glosario de términos requeridos en la investigación.

En el tercer capítulo se expone la formulación de la hipótesis general y especifica los cuales determinan la relación de las variables.

En el cuarto capítulo se plantea el tipo de investigación a realizar, donde se explica que esta investigación es del tipo descriptivo, no experimental transeccional descriptivo. El modelo está dirigido para al área de producción, por ello la población en estudio es el personal operario, la totalidad de operarios que conforma la empresa es de un total de 567 operarios, a través de la selección de la muestra no probabilística se elige un tamaño de muestra de 230 operarios. Sobre las técnicas e instrumentos de recolección de datos, se aplican las encuestas y análisis de la información histórica.

En el quinto capítulo se ahonda en el análisis e interpretación de resultados, se presentan los resultados de la encuesta realizada a los operarios y el análisis de la información histórica en contraste con las hipótesis planteadas.

En el sexto capítulo se presenta un resumen de las principales conclusiones y recomendaciones del trabajo de investigación.

CAPÍTULO I: EL PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 Descripción de la realidad del problema

En los últimos años el mundo laboral está cambiando significativamente como consecuencia de la globalización de la economía y el desarrollo tecnológico. Las fusiones empresariales, las reestructuraciones, el outsourcing (tercerización de servicios) y la automatización, son algunas de las consecuencias de este fenómeno mundial que afecta a los países del mundo moderno, es un imperativo estratégico de vida, a la cual las empresas se deben comprometer para asegurar su subsistencia en un entorno cada vez más competitivo y cambiante, ello inevitablemente exige a las empresas la necesidad de optimizar la eficiencia del personal y la calidad de sus productos y/o servicios. En este escenario tan dinámico, muchas veces las organizaciones deben tomar decisiones drásticas que implican incluso dejar partir a colaboradores muy valiosos.

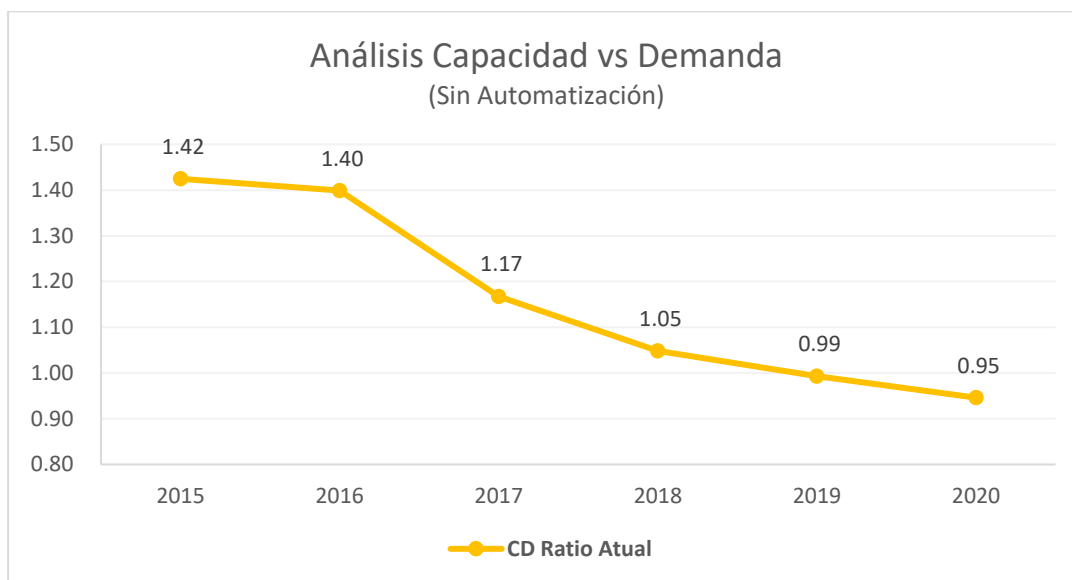
Entre las causas que originaron este cambio, se encuentran las recesiones económicas de los años 80-90, que aún siguen hasta la actualidad agudizándose, unida al largo deterioro

en la competitividad global de las empresas, que provocaron que muchas firmas al innovar en tecnología, se vieron sobrecargados de personal, sintiéndose lentas e ineficientes sin capacidad de satisfacer las necesidades de la demanda tan cambiante, por otro lado, la falta de visión de algunos trabajadores que amparados en la “tradicional estabilidad laboral”, hicieron pocos esfuerzos para actualizarse y capacitarse permanentemente a fin de optimizar sus competencias personales y laborales, condición necesaria para mantenerse empleables.

La alta competitividad de los mercados, con la consiguiente imposibilidad de elevar los precios en los productos y servicios, es otra de las razones que han conducido a que muchas empresas, se hayan visto obligadas a disminuir los costes de personal para mantener e incrementar sus beneficios, lo que ha dado a lugar a que la reducción de la estructura y costes de personal sea una alternativa a implantar, por lo tanto, estos programas no han sido un fenómeno coyuntural, sino una tendencia que aún sigue vigente en todos los países del mundo, con grave repercusión en los países subdesarrollados que como en el Perú que a partir de los años 90, se aplicó masivamente, sin tener en cuenta un efectivo programa de desvinculación, tanto en las instituciones y empresas públicas como en las privadas, todo esto llevo a tener una desocupación que bordea el 27.8% de la población peruana y con una tendencia a ser cada vez mayor, más aun teniendo en consideración la migración de venezolanos hacía nuestro país.

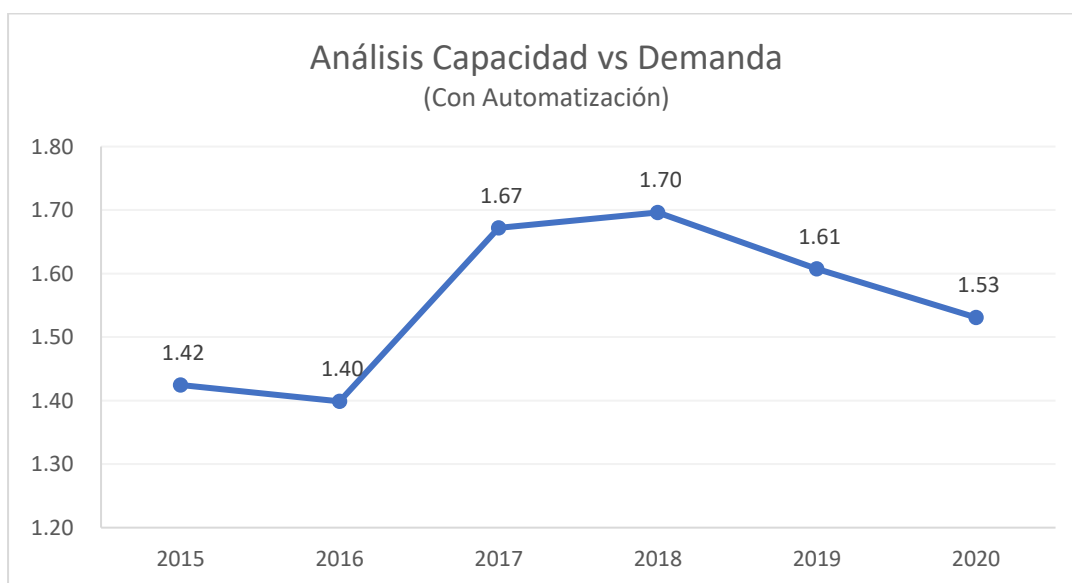
En los últimos años, la empresa en estudio ha tenido la necesidad de incrementar su capacidad de producción, tal como indica los ratios de capacidad vs demanda (CD) de 1.42 en el 2015 y este desciende vertiginosamente a 1.17 en el 2017 y estaría llegando a valores críticos de 0.95 para el 2020, lo cual implicaría que se estaría perdiendo mercado, así mismo, para poder atender esta demanda creciente es necesario realizar inversiones de automatización y la temible reestructuración de los puestos de trabajo, para llevar los valores de CD ratio a valores normales por encima de 1.4. (Ver figuras 01 y 02)

Figura 1: CD Ratio sin Automatización



Fuente: Elaboración propia

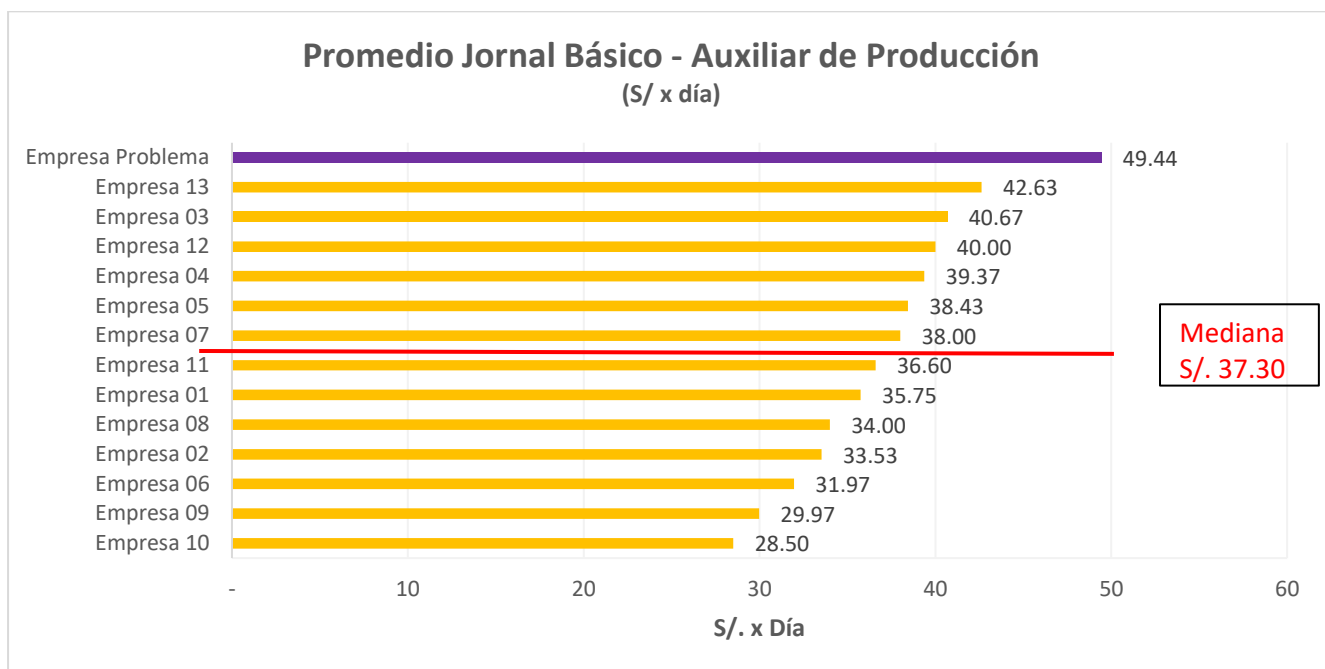
Figura 2: CD Ratio con Automatización



Fuente: Elaboración propia

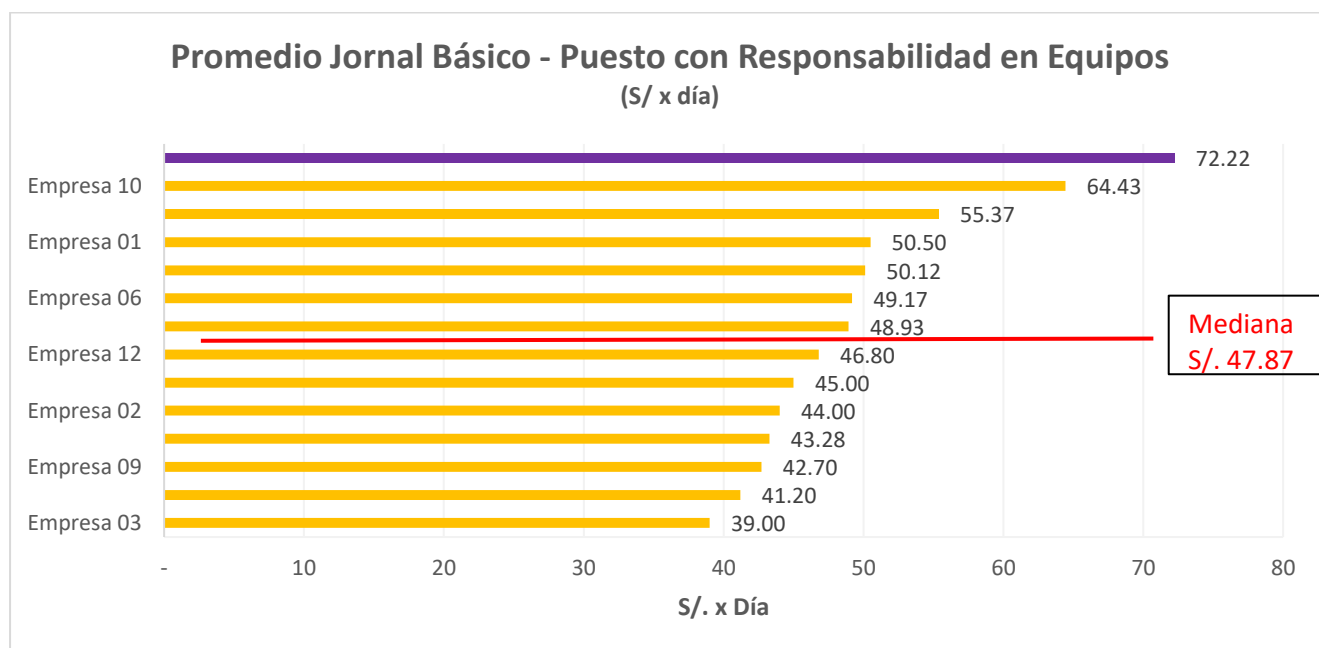
En concordancia con este incremental de volumen, también la fuerza sindical ha obtenido mayor participación prueba de ello son los beneficios obtenidos en las últimas negociaciones sindicales, que han conllevado a tener uno de los salarios más altos en el rubro de alimentos. (Ver figuras 3, 4 y 5)

Figura 3: Promedio Jornal Básico – Auxiliar de Producción



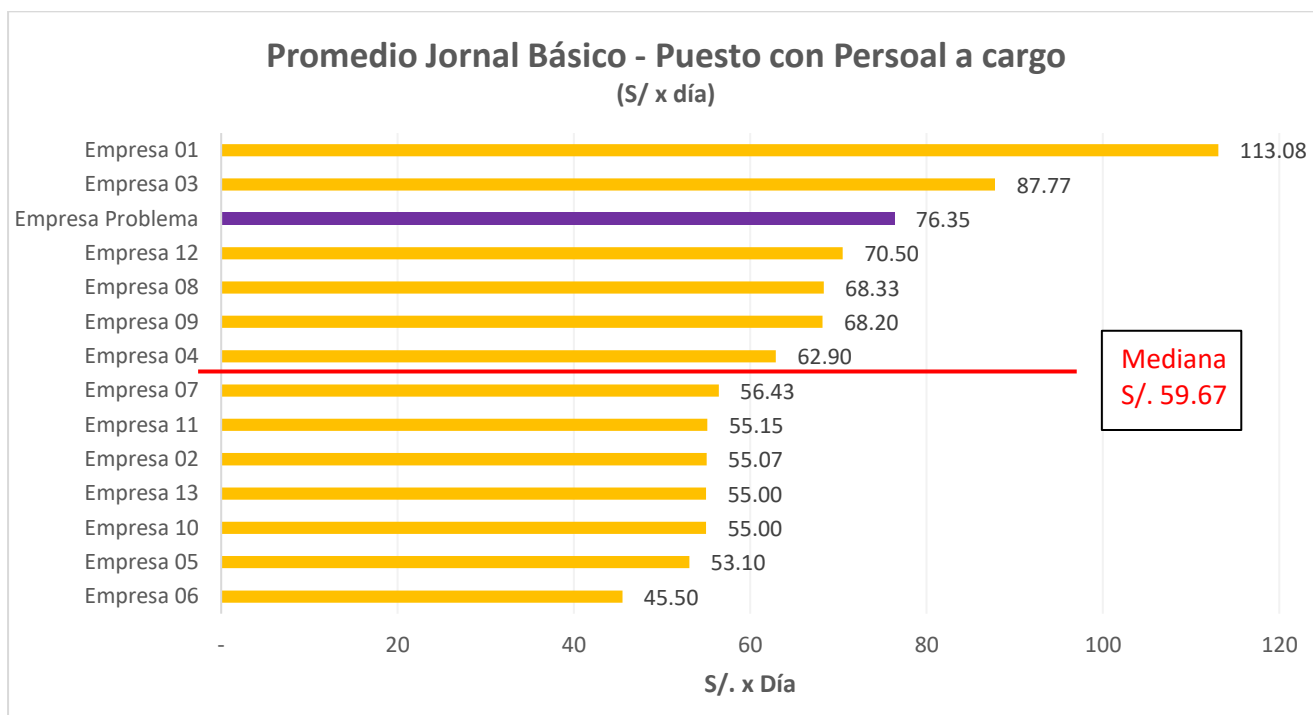
Fuente: Estudio de compensación y beneficios del personal obrero (mayo 2015), realizado por la empresa Alicorp.

Figura 4: Promedio Jornal Básico – Puesto con responsabilidad de equipos



Fuente: Estudio de compensación y beneficios del personal obrero (mayo 2015), realizado por la empresa Alicorp.

Figura 5: Promedio Jornal Básico – Puesto con personal a cargo



Fuente: Estudio de compensación y beneficios del personal obrero (mayo 2015), realizado por la empresa Alicorp.

1.2 Definición del problema

1.2.1 Problema general

¿De qué manera el outplacement influye en el impacto de la reducción del síndrome del sobreviviente y de los costos de mano de obra, en una empresa de consumo masivo que ha efectuado la desvinculación masiva del personal no calificado?

1.2.2 Problemas específicos

¿En qué medida el ausentismo contribuye con el incremento de los costos de mano de obra?

¿En qué medida impacta la eficiencia global de equipos (OEE), en lograr una reducción de costos de mano de obra?

¿De qué manera las horas extras inciden en el incremento de los costos de mano de obra?

1.3 Justificación e importancia de la investigación

1.3.1 Justificación teórica

En el presente trabajo de investigación se realiza con el propósito de aportar al conocimiento existente sobre los conceptos del outplacement o desvinculación asistida, abarcando una de las principales funciones del área de recursos humanos. En la teoría relacionada se pueden encontrar distintas definiciones que abarcan un horizonte limitado de aplicación de esta herramienta, por ello estos conceptos sirven de base para extender la definición de outplacement que se adecúe a la empresa de estudio, de tal manera que esta investigación permite aplicar la teoría en la realidad.

1.3.2 Justificación práctica

La presente investigación tiene como fin el proporcionar a la empresa en estudio, una visión del impacto generado por la desvinculación masiva de operarios, en donde el enfoque principal está sustentado en la mejora de la eficiencia, eficacia y costos en el desarrollo de las actividades y tareas que permitan consolidar la competitividad, para poder hacer frente a las empresas competidoras.

La desvinculación masiva de operarios afecta también a los que continúan aun en la empresa, y este se ve plasmado en un clima laboral conflictivo.

Los beneficios de esta implementación se pueden vislumbrar como impacto en la operación son:

- Asegurar que los principales indicadores de rendimiento mantengan el ritmo de crecimiento ya establecido.
- Mantener el porcentaje de ausentismo dentro de los parámetros definidos.
- Asegurar el cumplimiento de la estrategia de negocios, basados en ser competitivos a nivel de costos.

1.3.3 Justificación metodológica

La presente investigación tiene como objetivo determinar el impacto de la reducción del síndrome del sobreviviente y de costos por desvincular masivamente al personal

operario en el área de producción de una empresa de consumo masivo, para ello se establece los principales indicadores a monitorear de la empresa en estudio. Por lo tanto, este modelo puede ser útil para otras empresas del sector que se encuentran con la necesidad de terminar el vínculo laboral con sus operarios.

Por tales motivos, el outplacement es importante, porque permite reducir los impactos generados por el síndrome del sobreviviente y a nivel de los líderes involucrados, para que puedan alcanzar eficientemente sus objetivos operativos.

1.4 Objetivos de la investigación

1.4.1 Objetivo general

Determinar la manera en que el outplacement reduce el impacto sobre el síndrome del sobreviviente y de los costos de mano de obra, en una empresa de consumo masivo que ha efectuado la desvinculación masiva del personal no calificado.

1.4.2 Objetivos específicos

- Identificar el grado de influencia del ausentismo en el incremento de los costos de mano de obra
- Determinar el impacto de la eficiencia global de equipos (OEE) para obtener una reducción de costos de mano de obra
- Definir la incidencia de las horas extras en el incremento de los costos mano de obra

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes de la investigación

Existen muchos trabajos de investigación principalmente de origen internacional vinculados a la utilización del outplacement como herramienta de desvinculación del personal, estos trabajos han permitido demostrar la efectividad de esta metodología.

Cavassi Gómez & Herrera Llovera (2005), en su trabajo de investigación titulada “Compromiso organizacional posterior a un proceso de reducción de personal con y sin programa de desvinculación asistida”, el objetivo de esta investigación es analizar el compromiso de los trabajadores que aun continúan en la organización, para ello se realizará la comparación del proceso de reducción de personal en dos muestras con y sin programa de desvinculación asistida. El estudio se llevó a cabo mediante una investigación descriptiva de diseño no experimental transeccional descriptivo, a una muestra de 63 individuos que recibieron el programa de outplacement y 18 individuos que no recibieron el programa. Los autores concluyeron, que el aumento o la disminución del nivel de compromiso organizacional de los trabajadores no se ve afectado si este utiliza o no el programa de desvinculación asistida, pero se resalta que estos grupos

muestran mayor predominancia en el componente afectivo y de continuidad con la empresa. Esta investigación es importante, porque nos permite vislumbrar los efectos que se generan en el personal que aún se mantiene en la compañía y como estos sentimientos pueden afectar al rendimiento en la operación.

Cavazos (2010), en su proyecto titulado “Estudio comparativo a nivel Intra e Inter personal entre el talento humano que cuenta con apoyo del Outplacement para el proceso de desvinculación laboral”, tuvo como propósito mostrar el impacto favorable del outplacement a nivel intra e interpersonal a diferencia del personal que no ha contado con el outplacement. Para alcanzar este fin se estructuró un diseño de investigación exposfacto transversal descriptivo. Tomando un tamaño de muestra de 50 individuos (distribuidos en los experimentos con y sin outplacement, cada experimento estuvo conformado por 25 sujetos). El autor concluye, que con la aplicación del outplacement se valida la predominancia de las habilidades interpersonales sobre las intrapersonales. Se considera importante esta investigación, porque nos brinda una orientación en la utilización del outplacement en la generación de habilidades de negociación y marketing personal.

González (2015), en su investigación titulada “Outplacement: Análisis del programa de recolocación”, tuvo como propósito analizar desde un punto de vista teórico y práctico la evolución en la utilización de los programas de outplacement en España. Para alcanzar este fin se estructuró un diseño documental para un tipo de investigación explicativa, realizando la encuesta a dos agencias de recolocación. La investigación arroja como resultados, que el outplacement no solo es exclusivo de los ejecutivos de la empresa, sino que este se extiende en todos los niveles y perfiles de la organización, enfocándose principalmente en el bienestar y crecimiento profesional del personal desvinculado. Se considera importante esta investigación, por tener como objeto de estudio el papel de las consultoras en la ejecución de los programas de outplacement, además por su diseño documental es una importante base teórica.

Granadillo, Pérez (2016), en su trabajo de investigación titulado “Análisis del outplacement aplicable a la jubilación, como estrategia de responsabilidad social universitaria en una dependencia adscrita a una universidad pública, ubicada en Valencia

estado de Carabobo”, el propósito de esta investigación es fundamentar la disposición de los trabajadores y la institución ante la implantación de un programa de outplacement como desvinculación asistida en el proceso prejubilatorio y jubilatorio, el estudio se llevó a cabo por medio de la investigación documental en donde se tomó como tamaño muestra de 105 sujetos. Las investigadoras determinaron como resultado que existe un alto desconocimiento del concepto de outplacement por parte de los trabajadores, aun cuando el órgano de recursos humanos y la dirigencia sindical si tienen conocimientos del tema y existe un buen nivel de disposición para la aplicación del outplacement al proceso de jubilación en la entidad de objeto de estudio. De este modo, en primer término, se comprobó que los trabajadores desconocen el concepto de outplacement o desvinculación asistida, así como su finalidad e importancia, lo que nos lleva a concluir que dicho desconocimiento puede ser la causa del alto nivel de indiferencia hacia su aplicación en la entidad. Sin embargo, tienen apertura a acciones de capacitación prejubilatorias. Este antecedente fue tomado en cuenta en consideración porque el propósito que tiene al proponer la aplicación del outplacement, donde su alcance es la población en status jubilatorio y prejubilatorio, lo que constituye un importante precedente para el estudio de la utilización del outplacement y una guía para establecer las recomendaciones propuestas a los objetivos.

Maldonado, Miranda (2012), en su informe final de investigación titulado “Guía para la implementación de outplacement en empresas guatemaltecas”, tuvo como propósito mostrar el impacto positivo de la utilización de la herramienta, así como elaborar un guía de su implementación. Para este fin se elaboró una investigación descriptiva y explicativa, basada en los resultados obtenidos de la aplicación de tres diferentes encuestas. El autor concluye, que la totalidad de los profesionales desvinculados con outplacement se mantienen identificados con la empresa, esto se debe a que se cuenta con un proceso de comunicación adecuada y eficiente. Se considera importante esta investigación, porque nos muestra la importancia de seguir cada una de las fases de implementación de la herramienta del outplacement y como sustento teórico.

2.2 Bases teóricas

Definición de Outplacement

No es sencillo definir la palabra outplacement, debido a que se cuenta con distintas definiciones cada una acorde al tipo de utilización que se da de esta palabra. A continuación, se mostrará algunas definiciones.

Según Gonzales (2015) “El outplacement se entiende como un programa de estimulación, orientación y desarrollo profesional y personal que ante la situación de desvinculación los trabajadores de una empresa, ésta decide contratar con entidades legalmente preparadas para su aplicación” (pp. 5 y 6)

Según Cavazos (2010) “Outplacement, es el servicio que una empresa aporta a uno o varios trabajadores, ya sea por medios internos o consultores externos, a través del cual se les brinda, el asesoramiento, la formación y los medios necesarios para lograr una transición en su carrera, consiguiendo un nuevo trabajo lo más adecuado posible a su perfil y preferencia en el menor plazo posible, reduciendo así los prejuicios económicos y psicológicos que genera toda situación de despido” (p. 19)

Según Echevarría (2002) “el outplacement o desvinculación programada es un proceso de asesoría, apoyo, orientación y capacitación dirigido a la persona por egresar o ser transferida para la búsqueda de un nuevo empleo o actividad de calidad, nivel y condiciones similares a las de su anterior ocupación, en el menor tiempo posible” (p. 7)

A partir de las definiciones anteriores, establecemos nuestra propia definición, que integra las principales características que aparecen en ellas, alineado con el tema de investigación.

En este sentido el outplacement es efectivamente una política y metodología de desvinculación asistida como una estrategia de responsabilidad social de las organizaciones con un efecto positivo sobre la productividad, diseñada para ayuda a las personas a mitigar los efectos negativos al finalizar su relación laboral. Granadillo & Pérez (2016)

Origen de Outplacement

Según Cavazos (2010) “Los primeros indicios que se conocen de prácticas de Outplacement, se localizan en Estados Unidos en la década de los 40 después de la Segunda Guerra Mundial. Son los psicólogos industriales de los Estados Unidos, los que desarrollaron una serie de estrategias de apoyo y orientación para las personas despedidas, destinadas a facilitar la búsqueda de un nuevo empleo de forma más inteligente, práctica y rápida, intentando así conseguir un período de desempleo más corto. Inicialmente se conoció con el nombre de Decruitment o Dehired, pero estas expresiones no tuvieron éxito. Ya en los años 60 se atribuye a D. North, la expresión Outplacement" (pp. 17)

Según Uria (1994) “Fue en Estados Unidos en la década de los años 60, cuando este término surge en el vocabulario de Recursos Humanos. En este momento, el país sufría una época complicada rodeada de procesos de cambio y dificultades sociales que afectaban de forma directa a religiosos que perdían su vocación, personal militar, y técnicos y científicos de elevada cualificación de la NASA que fueron despedidos por la reducción de los programas de investigación espacial. Estas técnicas se aplicaron por primera vez ante la demanda social de estos sujetos y la necesidad de las organizaciones como la Nasa, el ejército y la Iglesia, para reducir el impacto interno y externo de las separaciones” (pp. 97).

Según Uria (1994) “Bien es cierto que la creación del término como tal, fue propuesta y desarrollada por D. George Hubbes en su consultora Think en Nueva York, cuando en 1969 decidió facilitar la colocación de los directivos que iban a ser despedidos de sus empresas. Desde ese momento, los servicios de Outplacement comenzaron a ser contratados por grandes empresas que realizaban reestructuraciones empresariales, así como reducción de plantilla. A veces, incluso se creó y negoció en los procesos de incorporación, la contratación de un paquete de Outplacement para altos ejecutivos ante un eventual despido. Más tarde, en los años 70 se fue introduciendo este concepto en Europa, empezando por Reino Unido y después por Francia a finales de estos años, para llegar a España en los años del plomo y la época de la reconversión industrial, los años 80” (pp. 97 y 98).

En el Perú, el ingreso de este servicio de outplacement, se inicio en los años 90 a través de la creación de la expansión de consultoras americanas de ámbito multinacional.

Fases del Programa de Outplacement

A continuación, desarrollaremos las fases que se presentan en la realización del programa de outplacement.

De acuerdo a Uría (1994), el programa se descompone en tres fases:

Fase I: Diagnóstico personal y profesional: De acuerdo con Uría (1994) “Esta parte es muy importante ya que es la base que permite a la persona descubrir su perfil profesional y enfocar su futuro hacia el éxito en la búsqueda de un nuevo empleo, es necesario tener en cuenta la situación familiar, y económica tras la desvinculación laboral” (pp. 110).

Según Cavazos (2010) “Empieza con una reunión de contacto para establecer claramente la relación de apoyo entre el consultor y el candidato. El objetivo de este acercamiento es el de ayudar al empleado a reorientar rápidamente sus emociones y proporcionar nuevas alternativas lo antes posible” (pp. 31).

Fase II: Definición de objetivos, estrategia de búsqueda y adquisición de técnicas:

Según Martin (2015) “En base a la información obtenida en la fase anterior se procede a elaborar el proyecto. Esto permite reestablecer una coherencia entre el perfil del candidato, la oferta y la demanda del mercado laboral. En esta fase se decide el enfoque a seguir por el participante en su vida profesional, que puedes estar enfocados en los siguientes proyectos” (pp. 12 y 13)

- Martin (2015) “Continuidad laboral, es decir, el programa se enfoca en buscar ofertas de trabajo muy similares a puesto de trabajo anterior” (pp. 12).
- Martin (2015) “Cambio, en que se modifica totalmente el puesto o el sector de trabajo” (pp. 12).
- Martin (2015) “Emprendimiento, en la que se orienta en la creación de un proyecto de negocio” (pp. 12).

En base al proyecto seleccionado se diseña la estrategia a seguir, y se diseñan las herramientas de comunicación necesarias.

Fase III: Campaña de búsqueda y negociación: Según Martin (2015) “En esta fase se comienza con la búsqueda activa de ofertas de trabajo a través de los diferentes medios

de comunicación. Estos pueden ser agencias de colocación, periódicos anuncios por internet o una red de contactos (networking). En este proceso, el candidato debe realizar numerosas y continuas entrevistas de trabajo monitoreadas por el consultor” (pp. 13).

Tipos de Outplacement

Según Martin (2015) “Existen dos grandes tipos de outplacement, los programas individuales y los colectivos. Los programas individuales suelen enfocarse a personas de alta dirección, a diferencia de los programas colectivos, que se enfocan a mandos medios y resto de empleados técnicos” (pp. 15).

También podemos hablar de acuerdo con Maldonado & Miranda (2012) “del outplacement mixto, que tiene por objetivo el asesoramiento para la búsqueda de un empleo de un grupo reducido de trabajadores, cuyo nivel intelectual y de formación les permite sacar el máximo rendimiento de las técnicas de outplacement individual, y cuyo número y homogeneidad aconsejan la aplicación de los sistemas pedagógicos del outplacement colectivo” (pp. 33).

Beneficios del Outplacement

Según Martin (2015) “En lo que respecta a los beneficios que aportan los programas de outplacement, se pueden dividir en dos grandes apartados: los beneficios que aporta a la empresa participante y los beneficios que aporta al candidato, que en principio debe de ser el mayor beneficiario” (pp. 23)

Beneficios para el Candidato

- Según Martin (2015) “Obtiene asesoría y le ayuda a simplificar el camino para el desarrollo de sus futuras actividades en el mercado laboral, así como a conocer su estructura y funcionamiento para lograr el éxito” (pp. 24).
- Según Cavazos (2010) “Fortalece su autoestima, confianza, enfocándose a la productividad en su búsqueda de empleo” (pp. 38).
- Según Martin (2015) “Le ayuda a entender y gestionar de forma positiva el proceso de cambio que está viviendo, dejando atrás la crisis post-despido” (pp. 24).
- Según Cavazos (2010) “Reduce el tiempo de desempleo, logrando una rápida reubicación en el mercado laboral” (pp. 39).

- Según Cavazos (2010) “Minimiza la comunicación negativa entre los miembros de la organización que permanecen con los que salieron” (pp. 39).
- Según Cavazos (2010) “Orienta a la familia, especialmente al cónyuge, sobre cómo prestar apoyo y reducir la ansiedad por su desvinculación laboral” (pp. 41).

Beneficios para la empresa patrocinadora

- Según Echevarría (2002) “Mejora la satisfacción y el clima laboral en la organización, al aportar una imagen para los trabajadores ante una posible desvinculación laboral reduciendo el conflicto emocional” (pp. 18).
- Según Echevarría (2002) “Minimiza los juicios laborales, por ende, un buen retorno sobre la inversión realizada” (pp. 19).
- Según Cavazos (2010) “Asesora a los directivos o ejecutivos que deben de efectuar las desvinculaciones, reduciendo el estrés por la implementación de los cambios organizacionales” (pp. 38).
- Según Maldonado & Miranda (2012) “La empresa pone en práctica uno de los ejercicios más importantes: la responsabilidad social plena. Esto le permite mantener la coherencia entre los logros de la organización y los recursos humanos que le han colaborado para este fin” (pp. 37).
- Según Cavazos (2010) “Promueve una imagen positiva de la compañía internamente, así como con clientes, proveedores, la comunidad, el sector y los medios” (pp. 38).

Desventajas del outplacement

- Según Echevarría (2002) “Sobre estimación de resultados, las personas involucradas en este proceso de capacitación pueden tener la idea errada de que el éxito es seguro y que cualquiera que se vea involucrado en el programa conseguirá un mejor empleo, esto genera expectativas demasiado elevadas de no ser cumplidas, aumentará la frustración y disminuirá la autoestima de la persona” (pp. 20).
- Según Echevarría (2002) “*Yo soy mi puesto*, la persona suele confundir el trabajo con su identidad, por lo tanto, las personas son incapaces de sentirse con la capacidad de hacer algo distinto a lo que hacían habitualmente. Cuando algo falla,

se asume que *culpan algún otro*, de modo que se hace más difícil cambiar o innovar porque *lo que se sabe* forma parte de la personalidad y el cambio amenaza” (pp. 20).

2.3 Marco conceptual

Clima Organizacional:

Según Soria (2008) “Se define en si, como un conjunto de propiedades o características del ambiente interno laboral, percibidas directa o indirectamente por los empleados de una organización, que se supone son una fuerza que influye en la conducta del empleado” (pp. 186)

Desvinculación:

La desvinculación laboral es la terminación de la relación laboral entre el empleador y trabajador, implica la disolución del vínculo laboral, es decir el cese definitivo de las obligaciones del empleador y del trabajador. La extinción de la relación laboral pone fin a la obligación del trabajador de prestar sus servicios al empleador y consiguientemente la de este, de entregar una contraprestación al trabajador, a continuación, se detalla algunos tipos:

Libre Despido:

El empleador es libre de despedir al trabajador cuando lo estime conveniente, incluso sin expresión de causa. Este sistema en general no es aceptado por las normas laborales, debido a la gran incertidumbre que introduce en el trabajador, al no tener garantía mínima de que conservará su trabajo.

Despido Regulado

En principio el empleador tiene cierta libertad para despedir al trabajador, pero para hacerlo debe ceñirse a una serie de exigencias legales (como expresión de causa, notificaciones, entre otras) que garanticen los derechos del trabajador. Es el sistema más utilizado.

Despido por Clausula:

El trabajador no puede ser despedido si en el contrato de trabajo establece que la relación laboral puede terminar por quiebra de la empresa, muerte o enfermedad contagiosa así mismo cualquier otra acción o caso fortuito que contenga el contrato.

Síndrome del Sobreviviente:

Según Melgar (2015) “El término síndrome del sobreviviente fue inicialmente usado por el psiquiatra W.G. Nierland en 1968, para referirse a las reacciones y comportamientos compartidos de sobrevivientes de holocaustos, catástrofes, secuestros ataques terroristas, etc. Este término fue introducido en las organizaciones y principalmente en los recursos humanos por Noer 1993. Como el conjunto de actitudes, percepciones y comportamientos que afloran después de un recorte de personal de aquellos que han sobrevivido al recorte, la ansiedad y/o preocupación se hacen presentes en los empleados que viven con la incertidumbre y el estrés; se muestran ansiosos o preocupados al no saber si ellos serán los siguientes en la lista” (pp. 64 y 65).

Descansos Médicos:

Se define el período de descanso físico o mental prescrito por el médico tratante, necesario para que el paciente —en este caso el trabajador enfermo— logre una recuperación física y mental que le permita su recuperación total, lo que no significa incapacidad para el trabajo. (Directiva N°015-GG-EsSalud-2014)

Permisos Sindicales:

Es el permiso solicitado por el sindicato de una empresa hacia el empleador, para los actos de concurrencia o realización de actividades gremiales a los cuales debe de asistir sus dirigentes a la que tienen derecho en base al texto único ordenado de la ley de relaciones colectivas de trabajo. (DS N°0003-2019-TR)

Permisos Especiales:

La inasistencia al trabajo y/o retiro del trabajador en horas de labor por razones debidamente justificadas y con conocimiento y autorización previa del empleador es considerado permiso. Se tiene de dos tipos con goce de haber y sin goce de haber, ambas enmarcadas en las negociaciones colectivas.

Ausentismo:

De acuerdo con Vaca (2017) “Es toda aquella ausencia o abandono del puesto de trabajo y de los deberes ajenos al mismo, incumpliendo las condiciones establecidas en el contrato de trabajo. Y también puede ser definido como toda ausencia de una persona de su puesto de trabajo, en horas que correspondan a un día laborable, dentro de la jornada legal de trabajo. El ausentismo es una de las cuestiones que más preocupan a las empresas por los problemas organizativos que suscita y los costes que genera” (pp. 1).

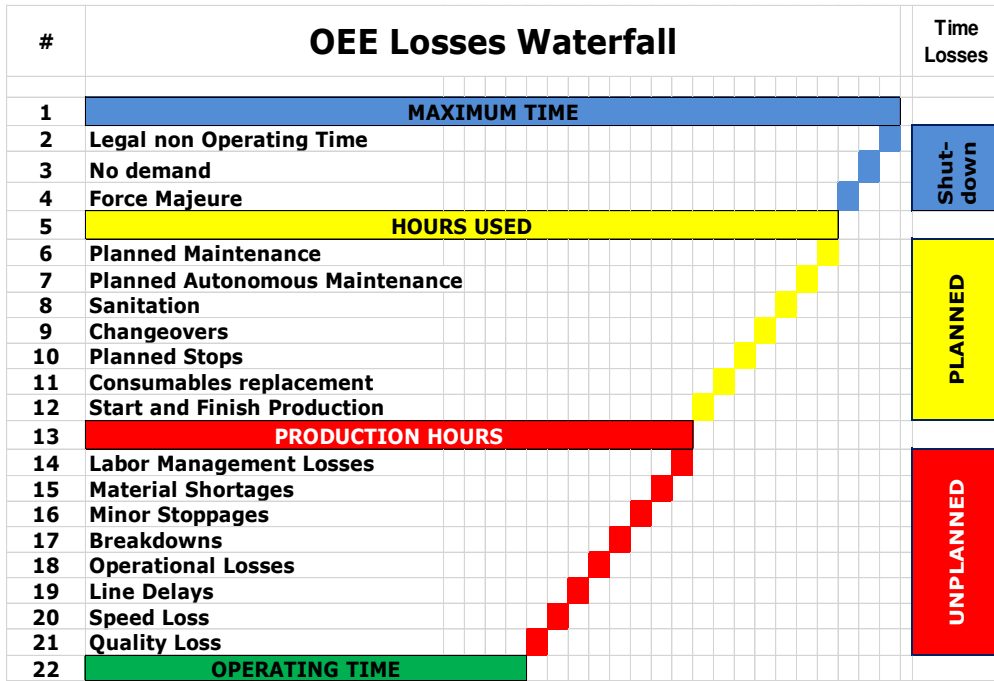
Suspensión:

Es una medida correctiva que implica la separación temporal del trabajo, sin percepción de remuneración. Se aplica cuando hay reincidencia en faltas leves y/o en casos que revisten seriedad, por faltas y transgresiones a las normas y disposiciones establecidas por la empresa.

Eficiencia Global de Equipos (OEE):

Es un indicador de producción que nos permite cuantificar la utilización efectiva de la línea, es decir, ante cualquier actividad que no sea la producción de productos sin defectos a la velocidad máxima, se considerará una pérdida que podemos reducir y se registra bajo la estructura de las 18 pérdidas de OEE. Por lo tanto, la estructura de pérdidas de OEE es una herramienta clave que soporta la mentalidad de cero pérdidas.

Figura 6: Estructura de las 18 pérdidas



Fuente: Elaboración Propia

CAPÍTULO III: FORMULACIÓN DE HIPÓTESIS

3.1 Hipótesis General

La hipótesis formulada es la siguiente: “La gestión eficiente del outplacement, reduce el impacto del síndrome del sobreviviente a su vez que reduce los costos de mano de obra, en una empresa de consumo masivo que ha efectuado la desvinculación masiva del personal no calificado”.

3.2 Hipótesis Específica

- El ausentismo influye positivamente en el incremento de los costos de mano de obra.
- La eficiencia global de equipos influye de forma negativa en la reducción de los costos de mano de obra
- Las horas extras influyen positivamente en el incremento de los costos de mano de obra

3.3 Variables

a. **Variable X (Variable independiente):** Outplacement

Indicadores:

- Ausentismo X1
- Eficiencia Global de Equipos (OEE) X2
- Horas Extras X3

b. **Variable Y (Variable dependiente):** Impacto del síndrome del sobreviviente

Indicadores:

- Costos de mano de obra Y

CAPÍTULO IV: DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

4.1 Tipo de investigación

La pregunta de investigación ¿De qué manera el outplacement influye en el impacto de la reducción del síndrome del sobreviviente y de los costos de mano de obra, en una empresa de consumo masivo que ha efectuado la desvinculación masiva del personal no calificado? Permite evidenciar que la investigación es del tipo cuantitativo.

El tipo de investigación que se llevó a cabo es descriptivo, ya que, según Hernández R., Fernández C., Baptista P. (2010), este tipo de estudio busca especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis.

En esta investigación se pretende especificar las características de un grupo, que en este caso son el personal que se han quedado laborando en la compañía.

4.2 Diseño de la investigación

Para lograr los objetivos de este trabajo de investigación, se empleo el diseño no experimental transeccional descriptivo.

Este estudio es no experimental ya que según como lo indica Hernández et al., (2010). Se observó el fenómeno como se da en contexto natural para después analizarlo; es decir, no se manipulan deliberadamente las variables.

Además, es transeccional descriptivo, ya que se indagó la incidencia y los valores en que se manifiesta una o más variables. (Hernández et al., 2010)

4.3 Población y muestra

Según Hernández et al. (2010) es el conjunto de casos que concuerdan con las especificaciones vinculadas con el tema de investigación, y sobre el cual se requiere generalizar el estudio; en esta investigación serán todos los trabajadores que aún se encuentran en la empresa en estudio.

Para la empresa de estudio, la población es de 567 personas, esta es una organización transnacional que pertenece al sector de consumo masivo y por razones de confidencialidad de información la empresa prefirió mantener su anonimato.

El tipo de muestra a trabajar en esta investigación es del tipo probabilístico ya que según Hernández et al. (2010). Todos los elementos de la población tienen la misma probabilidad de ser escogidos.

El tipo de muestreo que se utilizó es probabilístico, aleatorio simple, ya que cada unidad de la población tuvo la misma probabilidad de ser seleccionada.

Para definir el tamaño de muestra se usó la fórmula de Sierra-Bravo.

$$n = \frac{Z^2 \times N \times p \times q}{e^2 \times (N - 1) + Z^2 \times p \times q}$$

Donde:

n = *Muestra*

z = *Nivel de Confianza* (1.96)

p = *Probabilidad de éxito* (0.50)

q = *Probabilidad de fracaso* (0.50)

N = *Universo de población* (567 personas)

e = *Error muestral* (0.05)

En la empresa en estudio, con una población de 567 operarios, se obtuvo como tamaño de muestra el siguiente resultado:

$$n = \frac{1.96^2 \times 567 \times 0.5 \times 0.5}{0.05^2 \times (567 - 1) + 1.96^2 \times 0.5 \times 0.5} = 229.244 \cong 230 \text{ individuos}$$

4.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Las técnicas que se aplicaron en la investigación, con respecto al universo de operarios de la empresa en estudio, fueron las siguientes:

- **Encuestas:** Se aplicó a los 230 operarios del área de manufactura, con el objetivo de obtener información sobre aspectos relacionados con el impacto del outplacement en la reducción del síndrome del sobreviviente.
- **Análisis:** La técnica que se utilizó para el análisis, son cuantitativos y cualitativos tomados de la recolección de la encuesta y procesamiento de datos históricos.

Los instrumentos que se emplearon en este trabajo de investigación son las encuestas, procesamiento de datos históricos, fichas bibliográficas, relativos a la investigación.

4.5 Técnicas de procesamiento y análisis de datos

Se utilizó la técnica del análisis estadístico basado en el método cuantitativo, se recolecto y analizó los datos cuantitativos sobre los puntos sobre salientes de los datos recopilados en las encuestas. De este modo se analizaron y se cuantificaron dichas respuestas para tener una mejor visualización de los datos que se resaltan en el análisis e interpretación de los datos.

Así mismo, se procesó la información histórica, con ayuda de la herramienta computarizada y el Excel.

CAPÍTULO V: ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

5.1 Presentación de resultados

La encuesta se llevó a cabo a con la participación de 230 operarios de la empresa en estudio pertenecientes al área de producción. El cuestionario consta de 17 preguntas, con alternativas de respuestas cerradas.

A continuación, presentamos el desarrollo y el análisis pregunta por pregunta hasta concluir con el numero diecisiete. Así mismo se realiza un análisis cuantitativo de la data histórica.

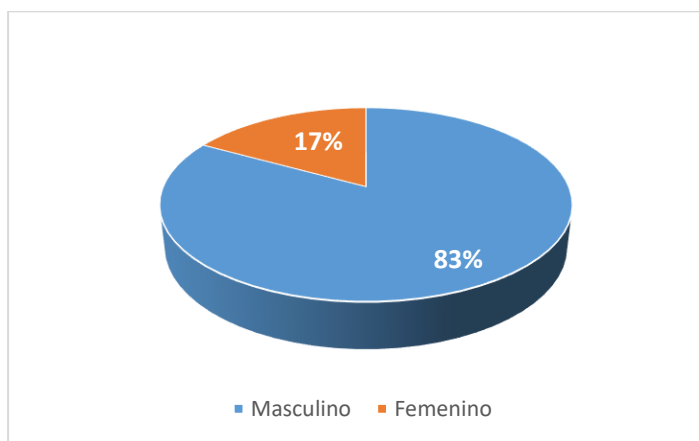
1. Distribución de la muestra de acuerdo con el Genero

Tabla 1: Distribución de genero

Respuesta	Cantidad	Índice Porcentual
Masculino	191	83%
Femenino	39	17%
Total	230	100%

Fuente: Elaboración propia

Figura 7: Distribución de genero



Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar en la tabla 1, el 17% de la población es conformada por mujeres, mientras que el 83% de la población es conformada por varones, de esta pregunta es importante saber, que la fuerza de trabajo está conformada mayoritariamente por varones.

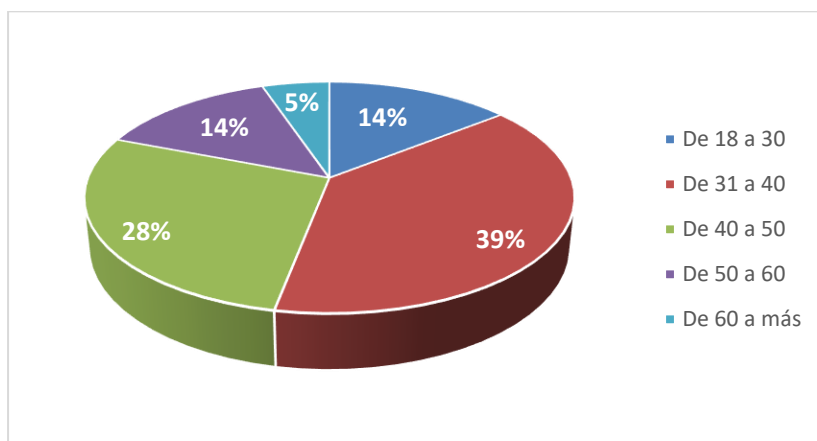
2. Distribución de la muestra de acuerdo con las edades

Tabla 2: Distribución de edades

Respuesta	Cantidad	Índice Porcentual
De 18 a 30	33	14%
De 31 a 40	89	39%
De 40 a 50	64	28%
De 50 a 60	32	14%
De 60 a más	12	5%
Total	230	100%

Fuente: Elaboración propia

Figura 8: Distribución de edades



Fuente: Elaboración propia

En la tabla 2, se observa que el 39% de la población se encuentra entre las edades de 31 a 40 años, un 28% entre las edades de 40 y 50 años, un 14% entre las edades de 18 a 30 y 50 a 60 años y finalmente un 5% entre las edades de 60 años a más. Podemos afirmar que la población es relativamente joven y que se debe prestar principal atención a la población que supera los 50 años, que dentro de 15 años se encontrarán en edad de jubilación.

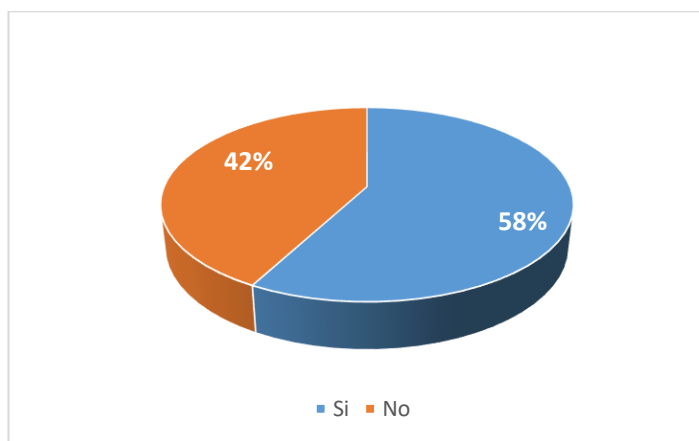
3. ¿En el trabajo, siento que me cuidan como individuo?

Tabla 3: ¿En el trabajo, siento que me cuidan como individuo?

Respuesta	Cantidad	Índice Porcentual
Si	133	58%
No	97	42%
Total	230	100%

Fuente: Elaboración propia

Figura 9: ¿En el trabajo, siento que me cuidan como individuo?



Fuente: Elaboración propia

En el tabla 3, se observa que el 58% considera que en el trabajo lo cuidan como individuo, mientras que el 42% siente que no le cuidan en el trabajo, se concluye que la empresa en estudio se preocupa por el bienestar del trabajador.

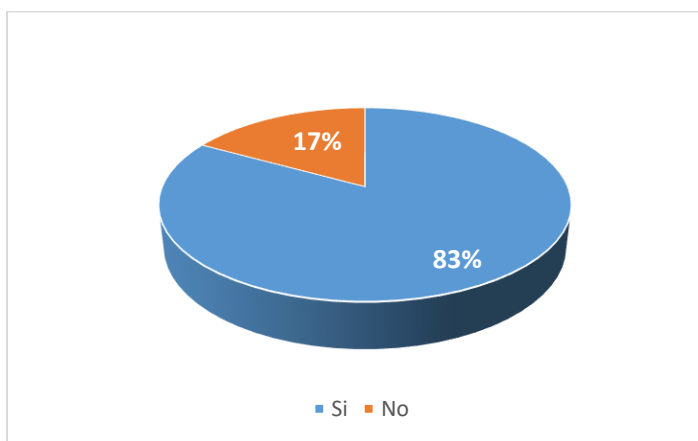
4. ¿Soy capaz de ser yo mismo en el trabajo?

Tabla 4: ¿Soy capaz de ser yo mismo en el trabajo?

Respuesta	Cantidad	Índice Porcentual
Si	191	83%
No	39	17%
Total	230	100%

Fuente: Elaboración propia

Figura 10: ¿Soy capaz de ser yo mismo en el trabajo?



Fuente: Elaboración propia

En la tabla 4, se observa que el 83% de los trabajadores indica que son ellos mismos, mientras que el 17% indica que no pueden ser ellos mismos. Podemos afirmar entonces que la empresa en estudio permite que el trabajador se sienta a gusto en su puesto de trabajo.

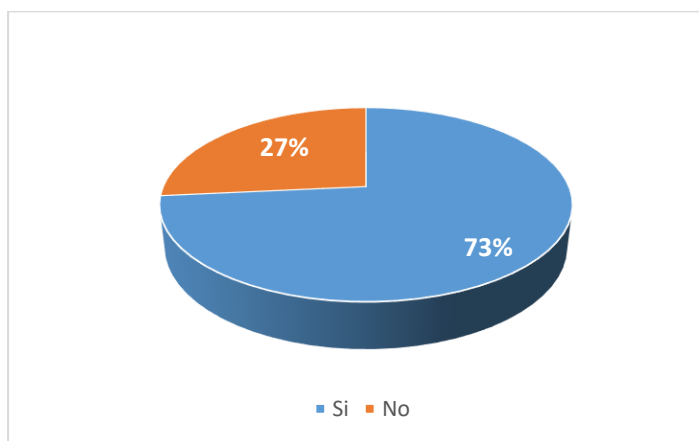
5. ¿Me animan a desarrollar nuevas y mejores formas de hacer las cosas?

Tabla 5: ¿Me animan a desarrollar nuevas y mejores formas de hacer las cosas?

Respuesta	Cantidad	Índice Porcentual
Si	169	73%
No	61	27%
Total	230	100%

Fuente: Elaboración propia

Figura 11: ¿Me animan a desarrollar nuevas y mejores formas de hacer las cosas?



Fuente: Elaboración propia

En la tabla 5, se observa que el 73% de los trabajadores manifiesta, que sienten que le dan ánimos para desarrollar nuevas y mejores formas de hacer las cosas, mientras que el 27% de los encuestados considera que no le animan a realizar nuevas formas de hacer las cosas. Podemos afirmar que la empresa en estudio incentiva a sus trabajadores a desarrollar formas innovadoras de realizar sus tareas, brindándoles las herramientas y la capacitación necesaria.

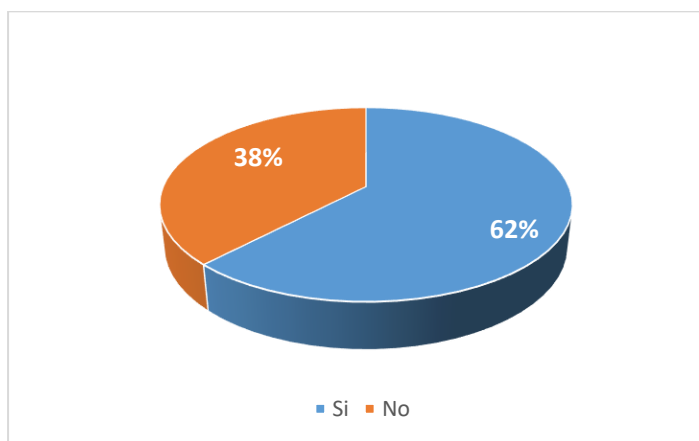
6. ¿Puedo tomar decisiones sin temor a ser penalizado si me equivoco?

Tabla 6: ¿Puedo tomar decisiones sin temor a ser penalizado si me equivoco?

Respuesta	Cantidad	Índice Porcentual
Si	143	62%
No	87	38%
Total	230	100%

Fuente: Elaboración propia

Figura 12: ¿Puedo tomar decisiones sin temor a ser penalizado si me equivoco?



Fuente: Elaboración propia

En la tabla 6, se observa que el 62% de los trabajadores manifiesta que puede tomar decisiones que impacten al negocio sin sentir ninguna represalia, mientras que el 38% indica que sienten temor por tomar una decisión errada, porque consideran que serían amonestados o sancionados. De esto podemos afirmar que, en la empresa en estudio incentiva a sus trabajadores a actuar de forma autónoma dentro de su rango de acción, considerando el criterio jerárquico de toma de decisiones.

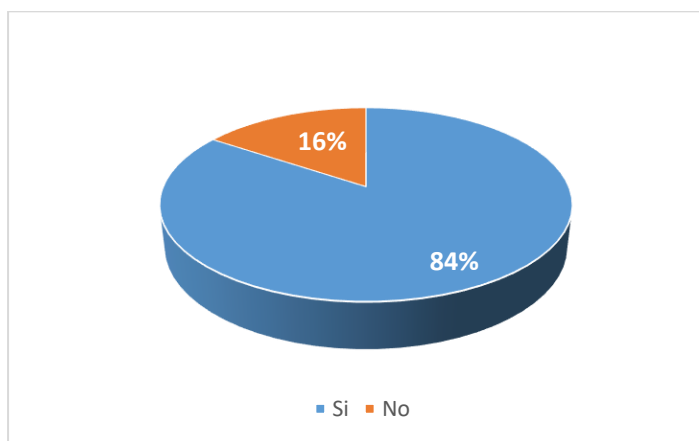
7. ¿Me apasiona nuestra empresa?

Tabla 7: ¿Me apasiona nuestra empresa?

Respuesta	Cantidad	Índice Porcentual
Si	194	84%
No	36	16%
Total	230	100%

Fuente: Elaboración propia

Figura 13: ¿Me apasiona nuestra empresa?



Fuente: Elaboración propia

En la tabla 7, se observa que el 84% de trabajadores siente que la apasiona la empresa, mientras que el 16% indica lo contrario, de esto podemos concluir que los trabajadores se sienten apasionados realizando sus tareas concernientes a sus funciones de trabajo.

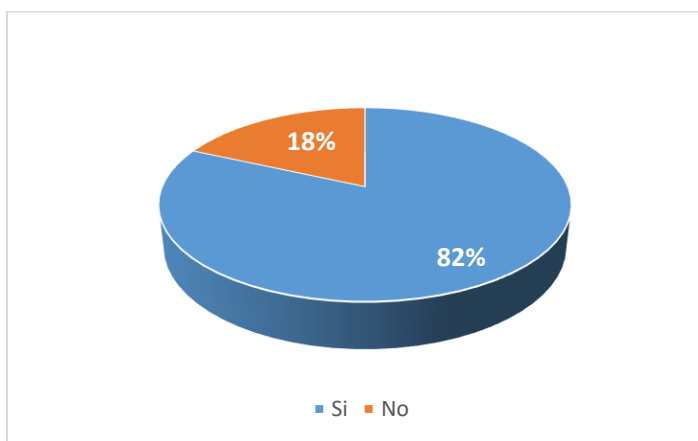
8. ¿Creo que nuestra empresa va creciendo su impacto positivo en el mundo (por ejemplo, seguridad e integridad, sostenibilidad, etc)?

Tabla 8: ¿Creo que nuestra empresa va creciendo su impacto positivo en el mundo?

Respuesta	Cantidad	Índice Porcentual
Si	188	82%
No	42	18%
Total	230	100%

Fuente: Elaboración propia

Figura 14: ¿Creo que nuestra empresa va creciendo su impacto positivo en el mundo?



Fuente: Elaboración propia

En la tabla 8, se observa que el 82% de los trabajadores cree que la empresa está ejerciendo un impacto positivo en el mundo, mientras que el 18% cree que el impacto de la empresa al mundo no es positivo. De esto podemos afirmar que la empresa ejerce un impacto positivo al mundo considerando las variables de sostenibilidad, medio ambiente y seguridad alimentaria.

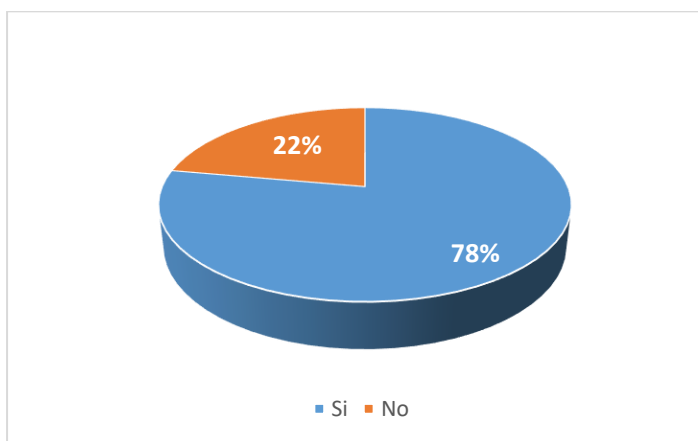
9. ¿Me siento respetado en el trabajo?

Tabla 9: ¿Me siento respetado en el trabajo?

Respuesta	Cantidad	Índice Porcentual
Si	179	78%
No	51	22%
Total	230	100%

Fuente: Elaboración propia

Figura 15: ¿Me siento respetado en el trabajo?



Fuente: Elaboración propia

En la tabla 9, se observa que el 78% de los trabajadores siente respeto en el trabajo, mientras que el 22% siente que no es respetado. De esto podemos afirmar que la empresa brinda un ambiente de trabajo donde prima el respeto.

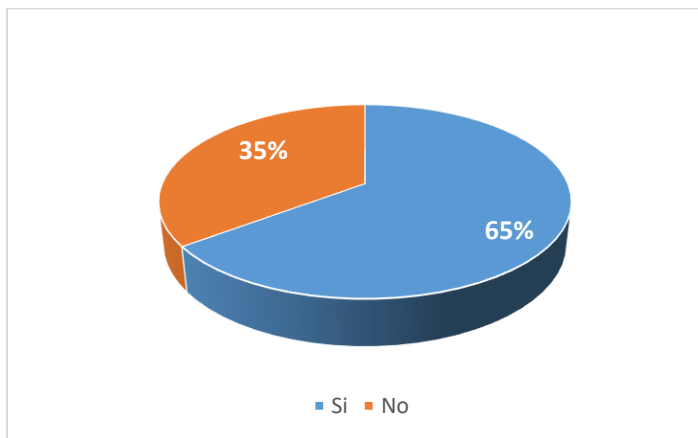
10. ¿Tengo confianza en los líderes de la compañía?

Tabla 10: ¿Tengo confianza en los líderes de la compañía?

Respuesta	Cantidad	Índice Porcentual
Si	149	65%
No	81	35%
Total	230	100%

Fuente: Elaboración propia

Figura 16: ¿Tengo confianza en los líderes de la compañía?



Fuente: Elaboración propia

En la tabla 10, se observa que el 65% de los trabajadores indica que confía en sus líderes, mientras que el 35% indica que no confía en sus líderes. De esto podemos afirmar que el líder goza de una aceptación en concordancia a las decisiones que esta toma en su día a día.

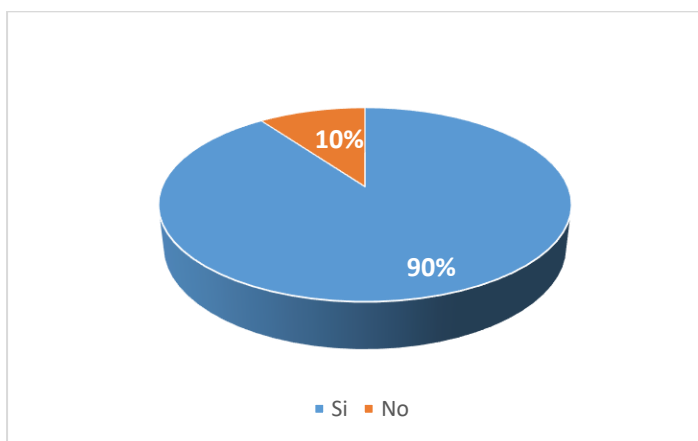
11. ¿Estoy orgulloso de trabajar para la empresa?

Tabla 11: ¿Estoy orgulloso de trabajar para la empresa?

Respuesta	Cantidad	Índice Porcentual
Si	207	90%
No	23	10%
Total	230	100%

Fuente: Elaboración propia

Figura 17: ¿Estoy orgulloso de trabajar para la empresa?



Fuente: Elaboración propia

En la tabla 11, se observa que el 90% de los trabajadores, se siente orgulloso de trabajar en la empresa, mientras que sólo un 10% no se siente orgulloso de trabajar en la empresa. De esto se puede concluir que los trabajadores se identifican con la empresa.

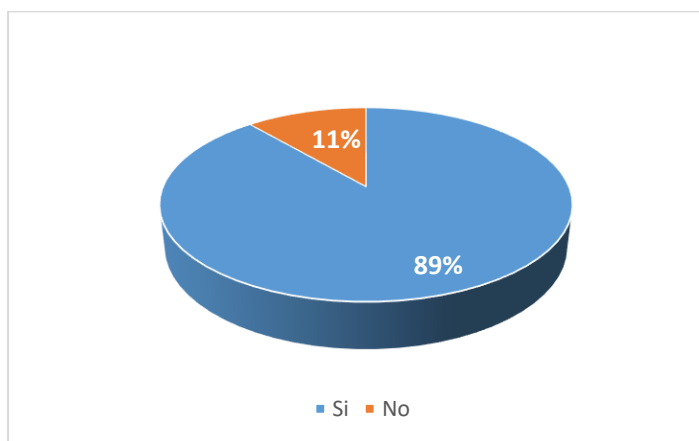
12. ¿Recomendaría la empresa como empleador a un familiar o amigo?

Tabla 12: ¿Recomendaría la empresa como empleador a un familiar o amigo?

Respuesta	Cantidad	Índice Porcentual
Si	204	89%
No	26	11%
Total	230	100%

Fuente: Elaboración propia

Figura 18: ¿Recomendaría la empresa como empleador a un familiar o amigo?



Fuente: Elaboración propia

En la tabla 12, se observa que el 89% de los trabajadores recomendaría trabajar en la empresa a un familiar o a un amigo, mientras que el 11% indica que no recomendaría trabajar en la empresa. De esta información se puede concluir que los operarios consideran que la empresa es un excelente lugar para trabajar.

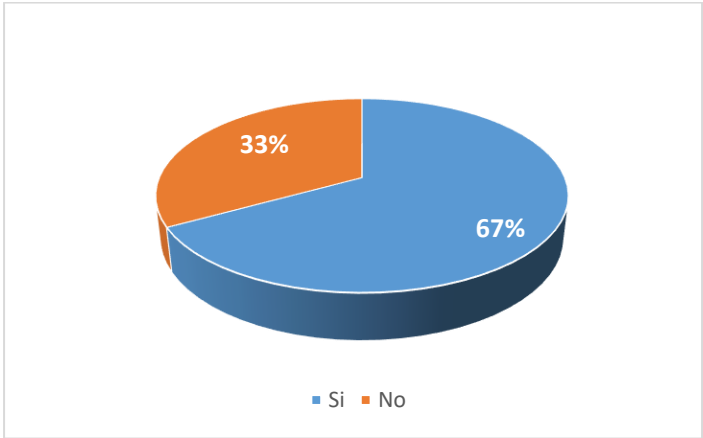
13. ¿Mi gerente me anima a buscar oportunidades de crecimiento y desarrollo?

Tabla 13: ¿Mi gerente me anima a buscar oportunidades de crecimiento y desarrollo?

Respuesta	Cantidad	Índice Porcentual
Si	154	67%
No	76	33%
Total	230	100%

Fuente: Elaboración propia

Figura 19: ¿Mi gerente me anima a buscar oportunidades de crecimiento y desarrollo?



Fuente: Elaboración propia

En la tabla 13, se observa que el 67% de los trabajadores siente que su gerente le anima a buscar las oportunidades de crecimiento y desarrollo, mientras que el 33% de los operarios indica que su gerente no le anima a buscar las oportunidades de crecimiento y desarrollo. De esta información podemos concluir la gerencia promulga la apertura de las oportunidades de crecimiento y desarrollo en todos los niveles.

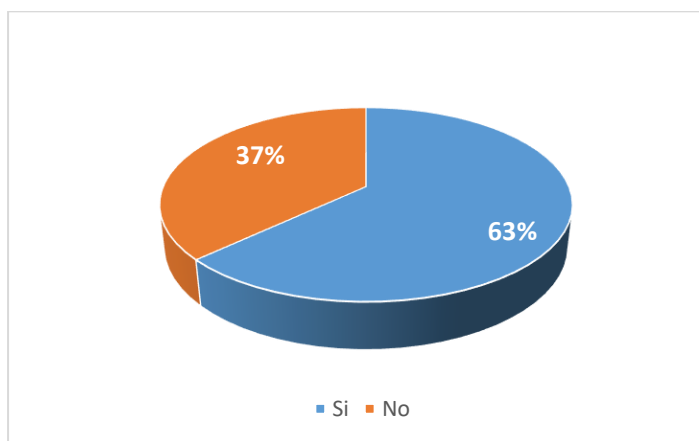
14. ¿Mi gerente reconoce mis logros individuales?

Tabla 14: ¿Mi gerente reconoce mis logros individuales?

Respuesta	Cantidad	Índice Porcentual
Si	145	63%
No	85	37%
Total	230	100%

Fuente: Elaboración propia

Figura 20: ¿Mi gerente reconoce mis logros individuales?



Fuente: Elaboración propia

En la tabla 14, se observa que el 63% de los trabajadores indica que su gerente reconoce sus logros individuales, mientras que el 37% indica que el gerente es indiferente a los logros individuales. De esto podemos afirmar que la empresa cuenta con un sistema de reconocimiento individual robusto.

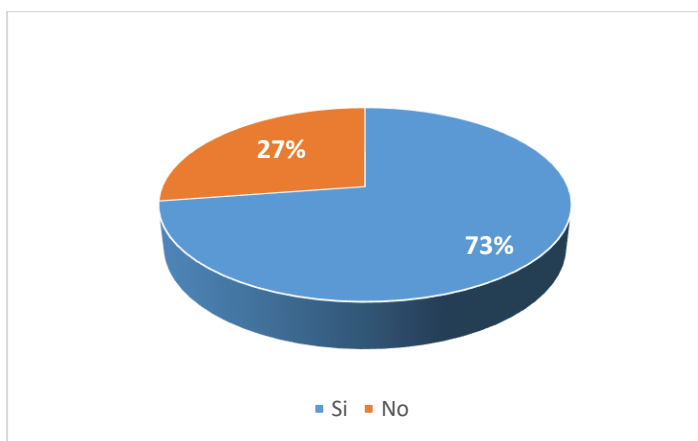
15. ¿Mi equipo celebra los éxitos?

Tabla 15: ¿Mi equipo celebra los éxitos?

Respuesta	Cantidad	Índice Porcentual
Si	167	73%
No	63	27%
Total	230	100%

Fuente: Elaboración propia

Figura 21: ¿Mi equipo celebra los éxitos?



Fuente: Elaboración propia

En la tabla N°15, se observa que el 73% de los encuestados indica que su equipo celebra los éxitos obtenidos, mientras que el 27% indica que su equipo no celebra sus éxitos. De esto se puede concluir que la empresa cuenta con un sistema robusto de reconocimiento al trabajo en equipo.

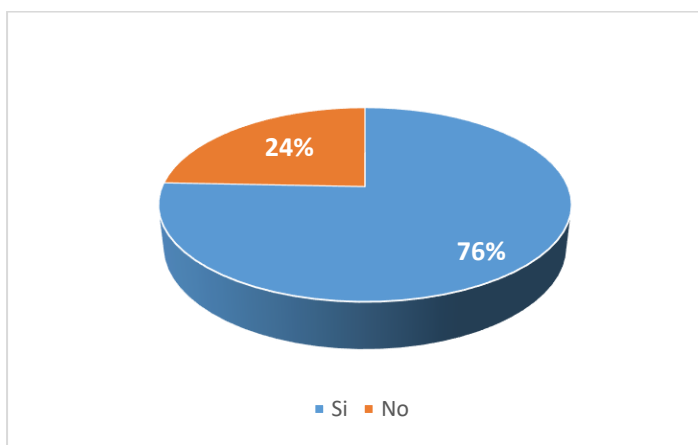
16. ¿El equipo de liderazgo de la empresa está creando un futuro del que quiero formar parte?

Tabla 16: ¿El equipo de liderazgo de la empresa está creando un futuro del que quiero formar parte?

Respuesta	Cantidad	Índice Porcentual
Si	174	76%
No	56	24%
Total	230	100%

Fuente: Elaboración propia

Figura 22: ¿El equipo de liderazgo de la empresa está creando un futuro del que quiero formar parte?



Fuente: Elaboración propia

En la tabla 16, se observa que el 76% de los trabajadores indica que desea formar parte del futuro que se está creando en la empresa, mientras que el 24% indica que no desea formar parte del futuro que se está creando en la empresa. De esto se puede concluir que la información está llegando a todos los niveles en el momento oportuno y con un lenguaje sencillo.

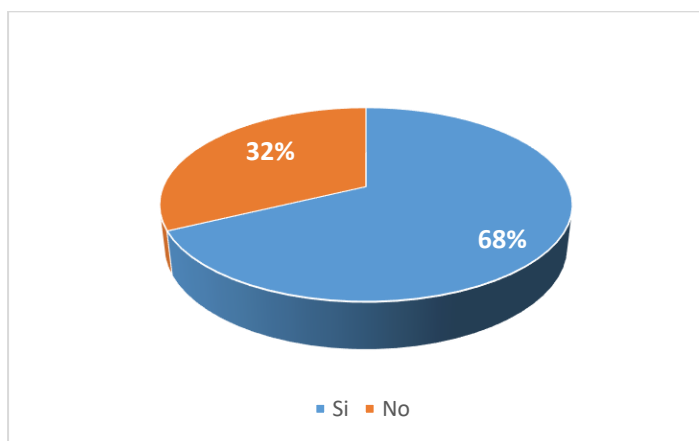
17. ¿Hay oportunidades de crecimiento para mí en la empresa?

Tabla 17: ¿Hay oportunidades de crecimiento para mí en la empresa?

Respuesta	Cantidad	Índice Porcentual
Si	156	68%
No	74	32%
Total	230	100%

Fuente: Elaboración propia

Figura 23: ¿Hay oportunidades de crecimiento para mí en la empresa?



Fuente: Elaboración propia

En la tabla 17, se observa que el 68% de los trabajadores asegura que hay oportunidades de crecimiento en la empresa, mientras que el 32% cree que no tiene oportunidades de crecimiento en la empresa. De esto se puede concluir que la empresa cuenta con un plan robusto de identificación y formación de talentos.

Ahora se procederá analizar la información histórica que se dispone, enfocado en los siguientes puntos, evolución del porcentaje de ausentismo en los últimos años, evolución del porcentaje de rendimiento de la empresa en estudio y finalmente concluir con el análisis de costos asociados a la mano de obra.

A continuación, procederemos a mostrar los resultados obtenidos del análisis de la información histórica.

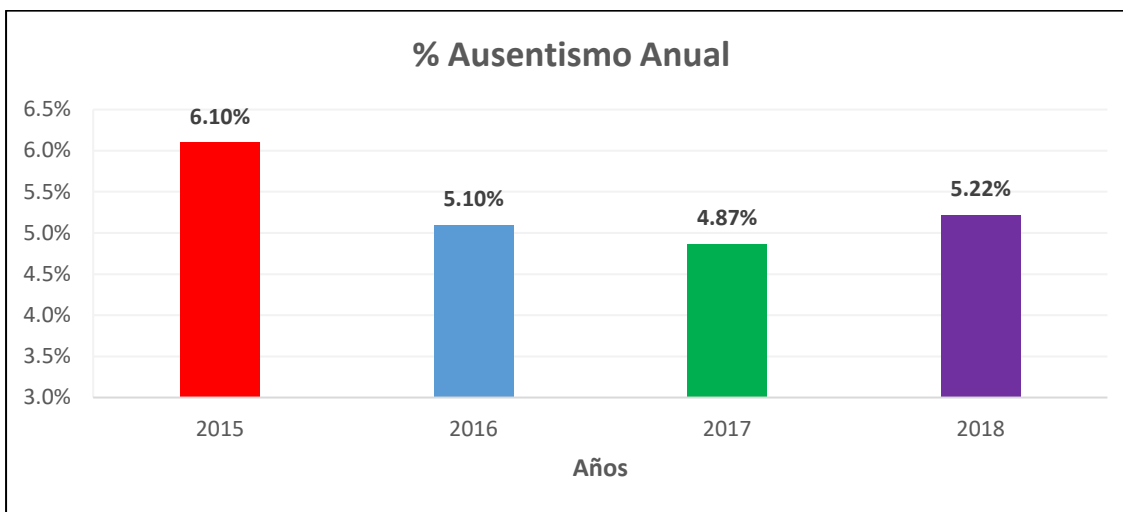
Porcentaje de Ausentismo

En la siguiente figura se observa una tendencia hacia la reducción del ausentismo tomando como punto de partida la información del año 2015, cabe mencionar que dentro del ausentismo se considera los siguientes puntos:

- Descansos médicos

- Licencias sindicales
- Permisos especiales
- Faltas
- Suspensiones

Figura 24: Porcentaje de Ausentismo anual



Fuente: Elaboración propia

Tabla 18: Distribución por componente del ausentismo

Componente	Año 2017	Año 2018
Descansos Médicos	3.35%	3.85%
Licencias Sindicales	0.37%	0.38%
Permisos Especiales	0.56%	0.72%
Faltas	0.57%	0.26%
Suspensiones	0.02%	0.01%
Total	4.87%	5.22%

Fuente: Elaboración propia

De la tabla 18 y la figura 24, se concluye pese a que en este año se vea una leve tendencia de crecimiento del porcentaje de ausentismo, este crecimiento se debe en esencia a factores externos a las ausencias, tales como los descansos médicos, las licencias y permisos especiales, en contra parte se observa una tendencia a la baja de las faltas o ausencias injustificadas del 54.3%, con respecto al periodo 2017.

Eficiencia Global de Equipos (OEE)

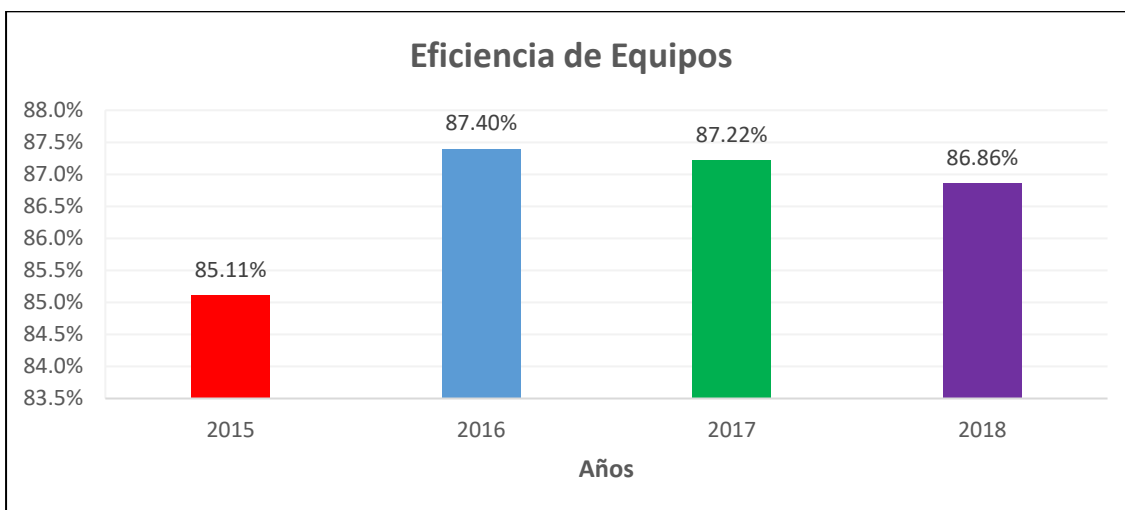
Se considerará como análisis y punto de partida la información del año 2015, cabe mencionar que dentro del porcentaje de eficiencia se considera los siguientes puntos:

- Paradas planeadas
- Paradas no planeadas

Dentro de la variable de interés, para el desarrollo de la tesis, se considerará aquellas pérdidas que son generadas por el performance del personal, que a partir de ahora consideraremos fallas operacionales.

Esta información se detalla en la siguiente gráfica y tabla.

Figura 25: Eficiencia Global de Equipos (OEE)



Fuente: Elaboración propia

Tabla 19: Distribución por componente de la Eficiencia Global de Equipos.

Componente	Año 2017	Año 2018
Paros planeados	6.18%	6.74%
Fallas operacionales	2.12%	2.24%
Otras Pérdidas	4.48%	4.16%
Paros No Planeados	6.60%	6.40%
OEE	87.22%	86.86%

Fuente: Elaboración propia

De la tabla 19 y la figura 25, se concluye que el impacto atribuido al bajo desempeño de los operarios se encuentra que se ha incrementado en un 5.66% con respecto al periodo 2017, en donde se procedió a realizar el retiro del personal.

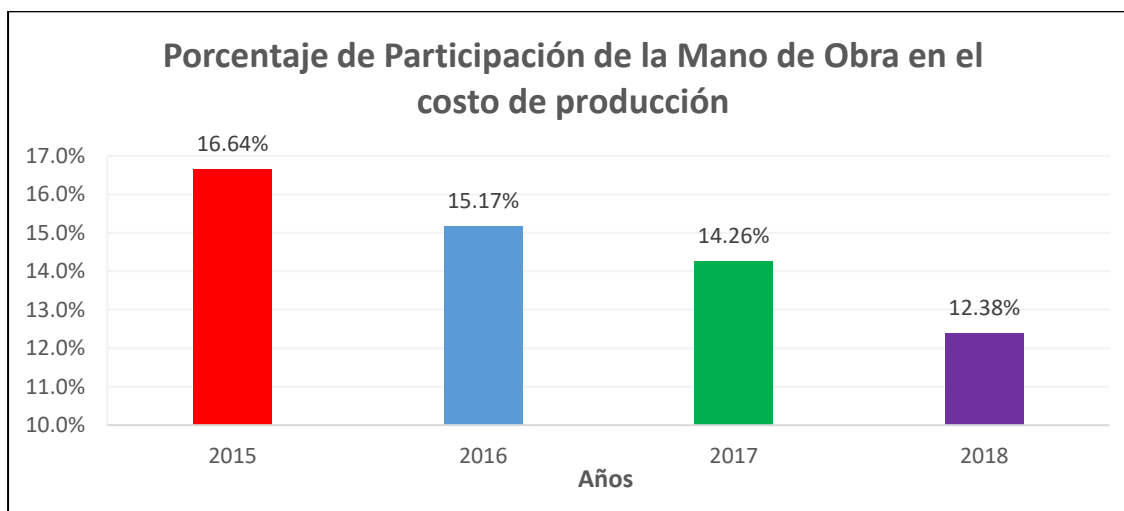
Porcentaje de participación del costo de Mano de Obra en el costo de producción.

Se considerará como análisis y punto de partida la información del año 2015, cabe mencionar que dentro del porcentaje de participación del costo de mano de obra se considera los siguientes puntos:

- Horas extras simples
- Horas extras dobles

Esta información se detalla en la siguiente gráfica y tabla.

Figura 26: Porcentaje de Participación en el costo de la mano de obra



Fuente: Elaboración propia

Tabla 20: Distribución de las horas Extras

Componente	Año 2017	Año 2018
Horas Normales	77.06%	77.62%
Horas Extras Simples	13.31%	12.68%
Horas Extras Dobles	9.64%	9.70%
Total	100%	100%

Fuente: Elaboración propia

De la tabla 20 y la figura 26, se puede concluir que el impacto atribuido al ausentismo a nivel de crecimiento de las horas extras se observa una disminución del 4.73% con respecto al periodo 2017, así mismo se observa que la reducción del porcentaje de participación en el costo es del 13.18%.

5.2 Contrastación de hipótesisLas hgor

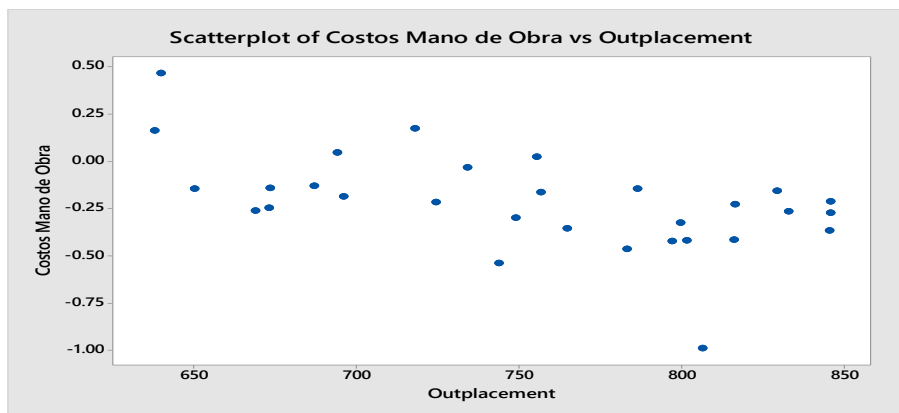
Hipótesis General:

La gestión eficiente del outplacement, reduce el impacto del síndrome del sobreviviente a su vez que reduce los costos de mano de obra, en una empresa de consumo masivo que ha efectuado la desvinculación masiva del personal no calificado.

H₀: El outplacement y los costos fijos de mano de obra directa no correlacionan negativamente

H₁: El outplacement y los costos fijos de mano de obra directa correlacionan negativamente

Figura 27: Dispersión de Costos de mano de obra y Outplacement



Fuente: Elaboración propia

El diagrama de dispersión mostrado denota asociación negativa entre ambas variables. Desde el punto de vista analítico, se utilizó la prueba de correlación de Pearson, el mismo que proporciona un coeficiente de correlación igual a -0.542 que implica una correlación negativa, en términos prácticos, significa que a mayor manejo del outplacement se incurre en menores costos de mano de obra

Tabla 21: Correlación Costos de mano de obra y Outplacement

Correlation: Costos Mano de Obra; Outplacement

Correlations

Pearson correlation	-0.542
P-value	0.002

Fuente: Elaboración propia

El valor p (significancia empírica) conseguido es igual a 0.002, el mismo que comparado con la significancia teórica de (0.05), para un nivel de confianza de 95%, nos permite rechazar la Hipótesis nula, afirmando, por tanto, nuestra hipótesis de investigación.

En resumen, la inferencia estadística aplicada a nuestra data empírica nos permite afirmar que hay una correlación negativa entre ambas variables.

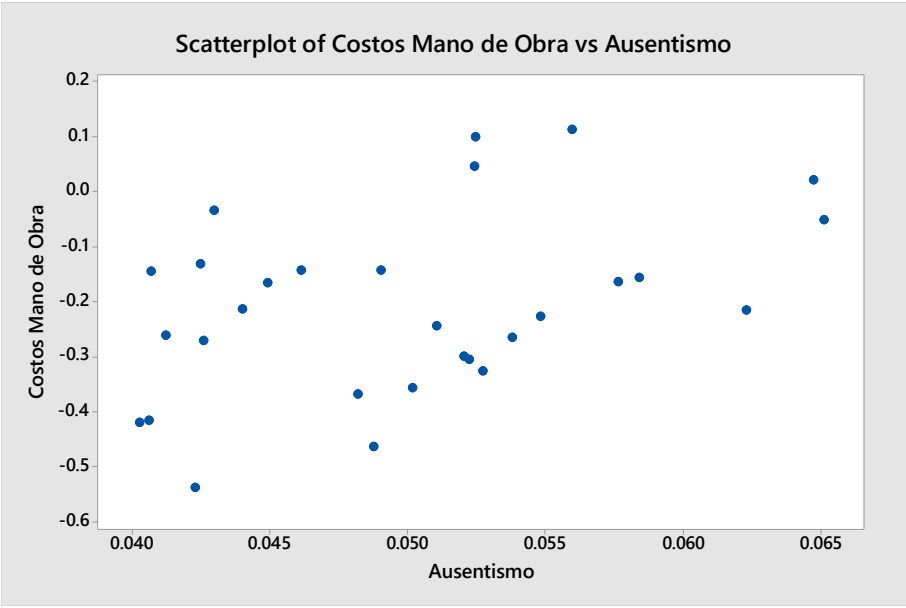
Hipótesis Específica 1:

El ausentismo influye positivamente en el incremento de los costos de mano de obra.

H₀: El ausentismo y los costos de mano de obra no correlacionan positivamente

H₁: El ausentismo y los costos de mano de obra correlacionan positivamente

Figura 28: Dispersión de Costos de mano de obra y Ausentismo



Fuente: Elaboración propia

El diagrama de dispersión mostrado denota asociación positiva entre ambas variables. Desde el punto de vista analítico, se utilizó la prueba de correlación de Pearson, el mismo que proporciona un coeficiente de correlación igual a 0.415 que implica una correlación positiva y que, en términos prácticos, significa que a un mayor incremento del ausentismo mayores costos de mano de obra directa.

Tabla 22: Correlación Costos de mano de obra y Ausentismo

Correlation: Costos Mano de Obra; Ausentismo	
Correlations	
Pearson correlation	0.415
P-value	0.025

Fuente: Elaboración propia

El valor p (significancia empírica) calculado es igual a 0.025, el mismo que comparado con la significancia teórica (0.05), para un nivel de confianza de 95%, nos permite rechazar la Hipótesis nula, afirmando, por tanto, nuestra hipótesis de investigación. En resumen, la inferencia estadística aplicada a nuestra data empírica nos permite afirmar que hay una correlación positiva entre ambas variables.

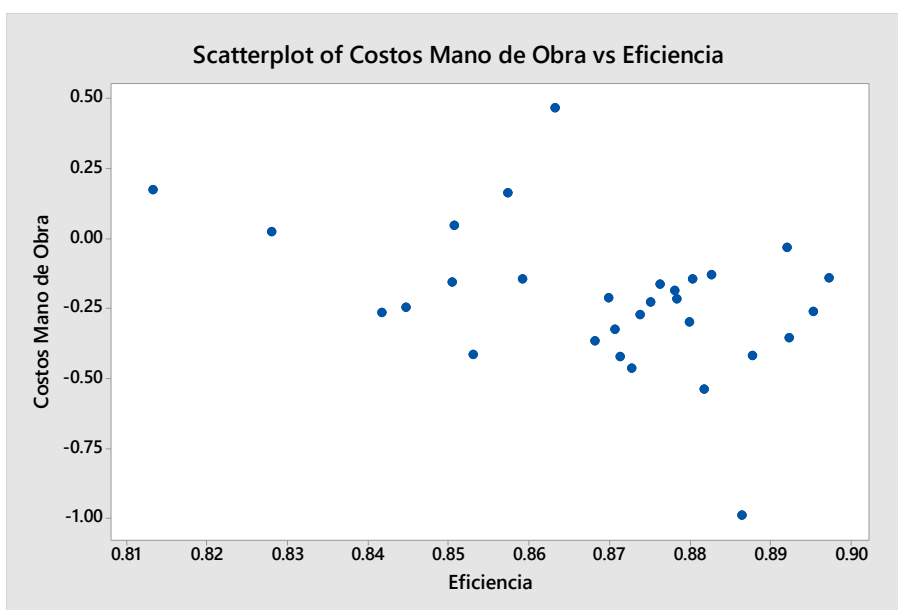
Hipótesis Específica 2:

La eficiencia global de equipos influye de forma negativa en la reducción de los costos de mano de obra.

Ho: La eficiencia global de equipos y los costos de mano de obra no correlacionan negativamente

H1: La eficiencia global de equipos y los costos de mano de obra correlacionan negativamente

Figura 29: Dispersión de Costos de mano de obra y Eficiencia global de equipos



Fuente: Elaboración propia

El diagrama de dispersión mostrado denota asociación negativa entre ambas variables.

Desde el punto de vista analítico, se utilizó la prueba de correlación de Pearson, el mismo que proporciona un coeficiente de correlación igual a -0.412 que implica una correlación negativa y que, en términos prácticos, significa que a un mayor incremento de la eficiencia global de equipos se reducirá los costos de mano de obra directa.

Tabla 23: Correlación Costos de mano de obra y Eficiencia Global de Equipos

Correlation: Costos Mano de Obra; Eficiencia

Correlations

Pearson correlation	-0.412
P-value	0.024

Fuente: Elaboración propia

El valor p (significancia empírica) obtenido es igual a 0.024, el mismo que comparado con la significancia teórica (0.05), para un nivel de confianza de 95%, nos permite rechazar la Hipótesis nula, afirmando, por tanto, nuestra hipótesis de investigación. En resumen, la inferencia estadística aplicada a nuestra data empírica nos permite afirmar que hay una correlación negativa entre ambas variables.

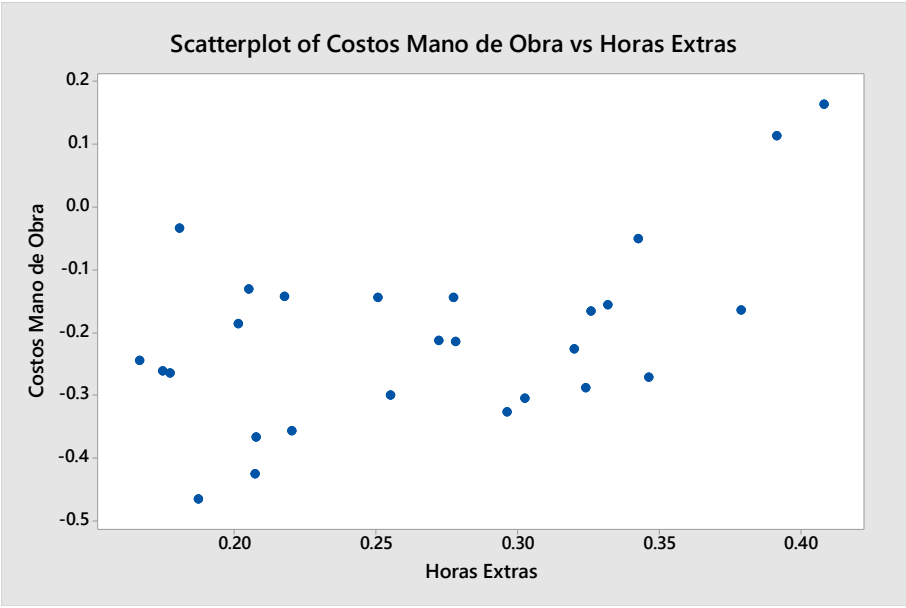
Hipótesis Específica 3:

Las horas extras influyen positivamente en el incremento de los costos de mano de obra

H₀: Las horas extras y los costos de mano de obra no correlacionan positivamente

H₁: Las horas extras y los costos de mano de obra correlacionan positivamente

Figura 30: Dispersión de Costos de mano de obra y Horas Extras



Fuente: Elaboración propia

El diagrama de dispersión mostrado denota asociación positiva entre ambas variables. Desde el punto de vista analítico, se utilizó la prueba de correlación de Pearson, el mismo que proporciona un coeficiente de correlación igual a 0.508 que implica una correlación positiva y que, en términos prácticos, significa que a un mayor incremento de las horas extras mayores serán los costos de mano de obra directa.

Tabla 24: Correlación Costos de mano de obra y Horas Extras

Correlation: Costos Mano de Obra; Horas Extras	
Correlations	
Pearson correlation	0.508
P-value	0.007

Fuente: Elaboración propia

El valor p (significancia empírica) obtenido es igual a 0.007, el mismo que comparado con la significancia teórica (0.05), para un nivel de confianza de 95%, nos permite rechazar la Hipótesis nula, afirmando, por tanto, nuestra hipótesis de investigación.

En resumen, la inferencia estadística aplicada a nuestra data empírica nos permite afirmar que hay una correlación positiva entre ambas variables.

5.3 Discusión de resultados

En la Hipótesis General

“La gestión eficiente del outplacement, reduce el impacto del síndrome del sobreviviente a su vez que reduce los costos de mano de obra, en una empresa de consumo masivo que ha efectuado la desvinculación masiva del personal no calificado”

Hipótesis Alternativa H1, que niega la hipótesis nula es:

“El outplacement y los costos fijos de mano de obra directa correlacionan negativamente”

Se afirma, por lo tanto, a mayor manejo del outplacement se produce una reducción de los costos fijos de mano de obra, es decir las empresas que implementan una reducción de personal alineado con el outplacement, reducirán sus costos de mano de obra, esto es dado por la reducción de personal y por el manejo adecuado del síndrome del sobreviviente.

- En la Tesis de Ana Leticia Maldonado Castro & Jessica Paola Miranda Villatoro, (Universidad de San Carlos de Guatemala – Guatemala 2012) **“Guía para la implementación del outplacement en empresas guatemaltecas”**, concluye que las empresas que realizan Outplacement en sus procesos de despido mantienen su imagen, su clima organizacional no sufre ningún efecto negativo y mantiene el desempeño de sus colaboradores
- En la Tesis de Maria Gabriela Ortiz Ortiz, (Universidad Azuay – Ecuador 2013). **“Diagnóstico y elaboración de planes outplacement para el personal próximo a jubilarse de la Empresa Contiental TIRE Andina”**, concluye que la

aplicación del outplacement es muy beneficioso tanto para la empresa como para los trabajadores que están por salir de la empresa, es decir las personas al verse protegidas, al saber que la empresa se preocupa mucho por sus colaboradores desde un inicio hasta el fin de sus labores, estos van a trabajar más eficiente y eficazmente, llevando consigo a la empresa al progreso constante.

En la Hipótesis Específica 1:

“El ausentismo influye positivamente en el incremento de los costos de mano de obra”

Hipótesis Alternativa H1, que niega la hipótesis nula es:

“El ausentismo y los costos de mano de obra correlacionan positivamente”

Se afirma, por lo tanto, que a mayor incremento del ausentismo se produce un incremento en los costos fijos de mano de obra, es decir las empresas que tienden a incrementar los ausentismos ponen en riesgo la entrega de productos e incurren en la mala praxis de solventar estas falencias con la utilización de las horas extras que tiene un costo incremental que varía desde un 25% hasta un 100%, por tal motivo los costos de mano de obra se verán incrementados.

En la Hipótesis Específica 2:

“La eficiencia global de equipos influye de forma negativa en la reducción de los costos de mano de obra”

Hipótesis Alternativa H1, que niega la hipótesis nula es:

“La eficiencia global de equipos y los costos de mano de obra correlacionan negativamente”

Se afirma, por lo tanto, a mayor eficiencia global de equipos, implica una mayor reducción de los costos fijos de mano de obra, es decir las empresas que tienden a incrementar su eficiencia entregan más productos con la misma cantidad de mano obra, así mismo esto conlleva a reducir la utilización de las horas extras en días de descanso, por tal motivo se ve reflejado como una reducción de los costos fijos de mano de obra.

En la Hipótesis Específica 3:

“Las horas extras influyen positivamente en el incremento de los costos de mano de obra”

Hipótesis Alternativa H1, que niega la hipótesis nula es:

“Las horas extras y los costos de mano de obra correlacionan positivamente”

Se afirma, por lo tanto, a mayor utilización de las horas extras, implica un mayor incremento de los costos fijos de mano de obra, es decir las empresas que tienden a incrementar su utilización de las horas extras como estrategia operativa tiende a incrementar sus costos, esto considerando que las horas extras están sujetas a incrementos sobre el jornal en una proporción del 25% a más, así mismo al ser optativo por parte del trabajador de realizar esta tarea pone en riesgo la entrega de productos.

- En la Tesis de Groenke Vanessa & Reyes Luis, (Universidad de Carabobo – Barbula 2016) **“El outplacement como política organizacional dentro del departamento de Recursos Humanos de una empresa del sector de la construcción, ubicada en Valencia, estado de Carabobo”**, concluye que la correcta utilización del Outplacement permite evitar los conflictos laborales, con los gremios sindicales.

CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 Conclusiones

- El presente trabajo permite comprobar, que la aplicación del outplacement, mejora el clima organizacional reduciendo el conflicto emocional del personal que permanece aún en la compañía.

Esta observación directa de la investigación nos permitió correlacionar el outplacement con la reducción de los costos de conversión, enfocados principalmente en sus variables de ausentismo, eficiencia y utilización de horas extras, en donde la empresa obtendrá ventajas competitivas.

- Del outplacement, el proceso más visible es la reducción del síndrome del sobreviviente, en vista de que este impacta directamente a la moral del trabajador. Formando una cultura de amor y respeto entre los trabajadores y para con la empresa.
- En relación al impacto dentro de los costos de mano de obra, se ha identificado que el mantenimiento de la eficiencia de producción nos permite reducir la

utilización de las horas hombre, considerando que se cuenta con menor número de operarios, producto de la desvinculación masiva.

- Este trabajo también tuvo una de las variables de medición de la eficiencia de la aplicación del outplacement, que es el ausentismo, esta variable impacta directamente en los costos de la mano de obra, debido a que genera horas extras para mantener la continuidad operativa. Cabe mencionar que un valor aceptable de este variable es mantenerse por debajo del 5%.
- En el ámbito de influencia de las horas extras en el síndrome del sobreviviente, se rescata el compromiso del personal, para continuar la operación en su día de descanso, permitiendo de esta manera asegurar la atención de la demanda.

6.2 Recomendaciones

- Para mantener un buen clima organizacional, se debe de contar con un sistema de reconocimiento individual y grupal robusto y un sistema de entrenamiento que englobe todos los niveles.
- En la implementación de nuevas tecnologías dentro de los procesos productivos, es necesario realizar un estudio ergonómico al finalizar la implementación del proyecto, así como contar con un presupuesto que permita implementar las observaciones levantadas en el estudio ergonómico, y así reducir las incidencias de los descansos médicos.
- Elaborar y desplegar las líneas de carrera para cada puesto de trabajo, esto junto con el sistema de reconocimiento, permitirá identificar los talentos y formar alianzas entre los operarios y sus jefes directos.
- Definir la estrategia de utilización de horas extras, tomando como alternativas la tercerización, intermediación de procesos así mismo cubrir las vacaciones de las posiciones más básicas con personal tercero Opalo, ManPower, etc.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Bernal, J. Gonzáles K. (2016), *Riesgos psicosociales en la desvinculación laboral unilateral*, (Tesis para optar el grado de licenciado en psicología), Universidad Piloto de Colombia, Bogotá – Colombia.
- Campos Gonzales, B. Escobar Fuentes, D. (2014), *Jubilación/Retiro Laboral: Un estudio exploratorio*, (Seminario para optar el título de Ingeniero Comercial, mención en Administración), Universidad de Chile, Santiago – Chile.
- Cavassi Gómez, A. M & Herrera Llovera, K. K. (2005), *Compromiso organizacional posterior a un proceso de reducción de personal con y sin programa de desvinculación asistida*, (Tesis para optar el grado de Licenciadas en Relaciones Industriales), Universidad Católica Andres Bello, Caracas – Venezuela.
- Cavazos Martínez, A. (2010). *Estudio comaprativo a nivel INTRA e INTER personal entre el talento humano que cuenta con el apoyo del Outplacment para el proceso de desvinculación laboral*. (Tesis de Maestría en Psicología Laboral y Organizacional). Universidad Autónoma de Nuevo León, Monterrey.
- De la Calle, M. C. & Ortiz M. (2004). *Fundamentos de Recursos Humanos*. Madrid. Pearson Eduation, Prentice Hall.
- De la Casa Quesada, S. (2009). *Las Empresas de recolocación (Outplacement) y nuevos derechos del trabajador a la prevención del desempleo*. Revista Trabajo – Universidad Huelga, 1136(3819), pp. 137-168.
- Echevarría Márquez, Macarena. (2002). *Outplacement: una alternativa para la desvinculación laboral*. (Seminario para optar el grado de Ingeniero Comercial). Universidad de Chile, Santiago.
- Estepa Martinez, S. A. (2017). *Outplacement como parte del proceso de desvinculación laboral*. (Caso práctico para optar el grado de Maestro en dirección de capital humano). Universidad Panamericana, Mexico.
- Granadillo, Y. Pérez, R. (2016). *Análisis del outplacement aplicable a la jubilación, como estrategia de responsabilidad social universitaria en una dependencia adscrita*

a una universidad pública, ubicada en valencia estado de Carabobo. (Tesis de Grado en Relaciones Industriales), Universidad de Carabobo, Barbula.

- Groenke, V. Reyes, L. (2016). *El outplacement como política organizacional dentro del departamento de Recursos Humanos de una empresa del sector de la construcción, ubicada en Valencia, estado de Carabobo.* (Tesis de Grado en Relaciones Industriales), Universidad de Carabobo, Barbula.
- Hernandez Sampieri, R., Fernández Collado, C. & Baptista Lucio, M. P. (2010), Metodología de la Investigación, Quinta Edición, México: Mc Graw Hill.
- Iturralde Vásquez, R. (2010). *Diseño de un proceso de outplacement para los cargos operativos, administrativos y gerenciales de Nestle Ecuador S.A* (Tesis de Grado en Psicología Industrial). Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Quito.
- Maldonado Castro, A. L. Miranda Villatoro, J. P. (2012), *Guía para la implementación de outplacement en las empresas guatemaltecas.* (Tesis de Grado en Psicología), Universidad de San Carlos de Guatemala, Guatemala.
- Martin Gonzales, P. (2015). *Outplacement: Análisis del programa de recolocación* (Tesis de Grado en Relaciones Laborales y Recursos Humanos). Universidad de Valladolid, La Yutera – Palencia.
- Melgar Bayardo, J. (2011). *Efectos del downsizing en la satisfacción laboral y el comportamiento de los supervisores de producción: Caso de la industria Maquiladora de la Ciudad Juarez, Chihuahua, México,* (Tesis para optar el grado de Doctor), Universidad de Granada, España.
- Orgemer, G. (2002). Enciclopedia de los Recursos Humanos. Madrid. Fundación Confemetal.
- Ortiz Ortiz, M. G. (2013). *Diagnóstico y elaboración de planes outplacement para el personal próximo a jubilarse de la Empresa Continental TIRE Andina,* (Tesis de Grado en Psicología Laboral y Organizacional), Universidad del Azuay, Cuenca – Ecuador.
- Pereira, D. Rios, D. (2017), *Outplacement como herramienta estratégica para reducir momentos de incertidumbre en organizaciones: Una perspectiva reflexiva y atemporal,* Revista Face, 17(2), pp. 55-67.

- Pirani, C. (2006). *Programa de desvinculación asistida*, (Propuesta para obtener el título de Licenciado en Gestión de Recursos Humanos). Universidad Siglo 21, Buenos Aires – Argentina.
- Rebai, F. (2006). *Programas de desvinculación asistida por la empresa*. Invenio, 9(17), pp. 119-132.
- Saez Lara, C. (2010). *Espacio y funciones de las empresas de recolocación*. Temas Laborales. 107, pp. 337-373.
- Soria Romo, R. (2008). *Emprendurismo, cultura, clima y comunicación organizacional y su aplicación a la pequeña y mediana empresa en la Zona Metropolitana de Guadalajara, México*. Edic. Grupo EUMDNET, Malaga-España.
- Uría, F. (1994): *El Éxito En La Búsqueda De Un Nuevo Empleo: El Outplacement*. Edit.: Pirámide. Madrid.
- Vaca, M. (2017). *Taller de Ausentismo Laboral*. Colombia.
- Vidal Muñoz, S. M. & Villouta Burgos, E. I. (2008). *Outplacement, una transición laboral exitosa* (Tesis de Ingeniero). Universidad del BÍO-BÍO, Concepción.
- Yucra Bejarano, E. J. (Año). *Análisis del outplacement y la responsabilidad social empresarial en la ciudad de Sucre-Bolivia*. *Revista Digital: Investigación & Negocios*, Volumen (numero), pp. 60-69

ANEXOS

ANEXO 1: ENCUESTA PARA INFORME DE INVESTIGACIÓN

Instrucciones

A continuación, encontrará una serie de preguntas que tienen varias opciones de respuesta. Marque en el recuadro con una “X” la que acerque mejor a su opinión.

Género

Masculino	Femenino
-----------	----------

 Edad

--

1. ¿En el trabajo, siento que me cuidan como individuo?

Si	No
----	----

2. ¿Soy capaz de ser yo mismo en el trabajo?

Si	No
----	----

3. ¿Me animan a desarrollar nuevas y mejores formas de hacer las cosas?

Si	No
----	----

4. ¿Puedo tomar decisiones sin temor a ser penalizado si me equivoco?

Si	No
----	----

5. ¿Me apasiona nuestra empresa?

Si	No
----	----

6. ¿Creo que nuestra empresa creciendo su impacto positivo en el mundo (por ejemplo, seguridad e integridad, sostenibilidad, etc)?

Si	No
----	----

7. ¿Me siento respetado en el trabajo?

Si	No
----	----

8. ¿Tengo confianza en los líderes de la compañía?

Si	No
----	----

9. ¿Estoy orgulloso de trabajar para la empresa?

Si	No
----	----

10. ¿Recomendaría la empresa como empleador a un familiar o amigo?

Si	No
----	----

11. ¿Mi gerente me anima a buscar oportunidades de crecimiento y desarrollo?

Si	No
----	----

12. ¿Mi gerente reconoce mis logros individuales?

Si	No
----	----

13. ¿Mi equipo celebra los éxitos?

Si	No
----	----

14. ¿El equipo de liderazgo de la empresa está creando un futuro del que quiero formar parte?

Si	No
----	----

15. ¿Hay oportunidades de crecimiento para mí en la empresa?

Si	No
----	----

Gracias por su colaboración.

ANEXO 2: COMUNICADO DEL PLAN DE RETIRO VOLUNTARIO

Plan de retiro voluntario	¿Cuánto me corresponde según mi antigüedad?																																			
<p>El plan de retiro es voluntario y está abierto para todo el personal de planta. Si tienes preguntas, el equipo de Recursos Humanos está atento a brindarte asesoría.</p> <p>El plan de retiro voluntario está compuesto por dos partes + los beneficios sociales:</p> <div style="display: flex; align-items: center; justify-content: center;"> <div style="border: 2px solid orange; padding: 5px; text-align: center; width: 25%;"> <p><u>Primera parte:</u> Monto equivalente a indemnización de ley: 1 sueldo y medio por año trabajado, con un máximo de 12 sueldos</p> </div> <div style="font-size: 2em; margin: 0 10px;">+</div> <div style="border: 2px solid orange; padding: 5px; text-align: center; width: 25%;"> <p><u>Segunda parte:</u> Bono adicional Un bono equivalente a 4 sueldos, aplicable independientemente de la antigüedad.</p> </div> </div> <div style="border: 1px solid blue; padding: 5px; margin-top: 10px; text-align: center;"> <p>A esto debes sumar tus beneficios sociales a la fecha: Vacaciones + gratificación proporcional, CTS , etc.</p> </div>	<p>De acuerdo a la composición de este plan, los sueldos a recibir según la antigüedad son:</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th rowspan="2">Antigüedad</th> <th colspan="2">COMPOSICION DE PLAN DE RETIRO VOLUNTARIO</th> <th rowspan="2">TOTAL SUELDOS A RECIBIR</th> </tr> <tr> <th>Primera parte (Sueldo y medio por año trabajado)</th> <th>Segunda parte</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1 año</td> <td>1.5 Sueldos</td> <td rowspan="8" style="text-align: center; vertical-align: middle;"> 4 sueldos (adicionales, aplicable para todos independientemente de la antigüedad) </td> <td>5.5 sueldos</td> </tr> <tr> <td>2 años</td> <td>3 sueldos</td> <td>7.5 sueldos</td> </tr> <tr> <td>3 años</td> <td>4,5 sueldos</td> <td>8.5 sueldos</td> </tr> <tr> <td>4 años</td> <td>6 sueldos</td> <td>10 sueldos</td> </tr> <tr> <td>5 años</td> <td>7,5 sueldos</td> <td>11.5 sueldos</td> </tr> <tr> <td>6 años</td> <td>9 sueldos</td> <td>13 sueldos</td> </tr> <tr> <td>7 años</td> <td>10.5 sueldos</td> <td>14. sueldos</td> </tr> <tr> <td>8 – 24 años</td> <td>12 sueldos</td> <td>16 sueldos</td> </tr> <tr> <td>25 años o mas</td> <td>14 sueldos</td> <td></td> <td>18 sueldos</td> </tr> </tbody> </table>	Antigüedad	COMPOSICION DE PLAN DE RETIRO VOLUNTARIO		TOTAL SUELDOS A RECIBIR	Primera parte (Sueldo y medio por año trabajado)	Segunda parte	1 año	1.5 Sueldos	4 sueldos (adicionales, aplicable para todos independientemente de la antigüedad)	5.5 sueldos	2 años	3 sueldos	7.5 sueldos	3 años	4,5 sueldos	8.5 sueldos	4 años	6 sueldos	10 sueldos	5 años	7,5 sueldos	11.5 sueldos	6 años	9 sueldos	13 sueldos	7 años	10.5 sueldos	14. sueldos	8 – 24 años	12 sueldos	16 sueldos	25 años o mas	14 sueldos		18 sueldos
Antigüedad	COMPOSICION DE PLAN DE RETIRO VOLUNTARIO		TOTAL SUELDOS A RECIBIR																																	
	Primera parte (Sueldo y medio por año trabajado)	Segunda parte																																		
1 año	1.5 Sueldos	4 sueldos (adicionales, aplicable para todos independientemente de la antigüedad)	5.5 sueldos																																	
2 años	3 sueldos		7.5 sueldos																																	
3 años	4,5 sueldos		8.5 sueldos																																	
4 años	6 sueldos		10 sueldos																																	
5 años	7,5 sueldos		11.5 sueldos																																	
6 años	9 sueldos		13 sueldos																																	
7 años	10.5 sueldos		14. sueldos																																	
8 – 24 años	12 sueldos		16 sueldos																																	
25 años o mas	14 sueldos		18 sueldos																																	

Disponible hasta el viernes 17 de Junio

Fuente: Elaboración Propia

ANEXO 3: MATRIZ DE CONSISTENCIA

Título: “IMPLEMENTACIÓN DEL OUTPLACEMENT PARA LA DESVINCULACIÓN MASIVA DEL PERSONAL OPERARIO NO CALIFICADO EN UNA EMPRESA DE PRODUCTOS DE CONSUMO MASIVO”

Problema	Objetivos	Hipótesis	Variables e Indicadores	Metodología
Problema Principal ¿De qué manera el outplacement influye en el impacto de la reducción del síndrome del sobreviviente y de los costos de mano de obra, en una empresa de consumo masivo que ha efectuado la desvinculación masiva del personal no calificado?	Objetivo Principal Determinar la manera en que el outplacement reduce el impacto sobre el síndrome del sobreviviente y los costos de mano de obra, en una empresa de consumo masivo que ha efectuado la desvinculación masiva del personal no calificado	Hipótesis Principal La gestión eficiente del outplacement, reduce el impacto del síndrome del sobreviviente a su vez que reduce los costos de mano de obra, en una empresa de consumo masivo que ha efectuado la desvinculación masiva del personal no calificado	Variable X = Variable Independiente: Outplacement Indicadores Ausentismo X1 Eficiencia Global de Equipos X2 Horas Extras X3	Diseño de la Investigación: No experimental transeccional descriptivo Muestra: La población esta integrada por todos los operarios de producción de la empresa en estudio La muestra consta de 230 operarios del área de producción. Técnicas: Encuestas y análisis de contenidos Instrumento: Fichas de investigación, cuestionario, big data.
Sub Problemas ¿En qué medida el ausentismo contribuye con el incremento de los costos de mano de obra? ¿En qué medida impacta la eficiencia global de equipos (OEE), en lograr una reducción de costos de mano de obra? ¿De qué manera las horas extras inciden en el incremento de los costos de mano de obra?	Objetivos Especificos Identificar el grado de influencia del ausentismo en el incremento de los costos de mano de obra Determinar el impacto de la eficiencia global de equipos (OEE) para obtener una reducción de costos de mano de obra Definir la incidencia de las horas extras en el incremento de los costos mano de obra	Hipótesis Especificas El ausentismo influye positivamente en el incremento de los costos de mano de obra • La eficiencia global de equipos influye de forma negativa en la reducción de los costos de mano de obra Las horas extras influyen positivamente en el incremento de los costos de mano de obra	Variable Y = Variable dependiente Reducción de Costos Indicadores Costos	$n = \frac{Nz^2p(p-1)}{z^2p(p-1) + (N-1)e^2}$ Donde: N: Tamaño de la población n: Tamaño de la muestra Z: Valor de las tablas "Z" de acuerdo al nivel de confianza asumido p: Proporción observa e: Error permitido

Fuente: Elaboración Propia

ANEXO 4: MODELO DE DECLARACIÓN JURADA DE CONSTITUCIÓN DE EMPRESA

DECLARACIÓN JURADA

Por medio de la presente, yo, **Viviana Cristina Collantes Norabuena**, identificado con D.N.I. N° **72533630**, **DECLARO BAJO JURAMENTO** que, en virtud al Convenio Individual de Terminación de la Relación Laboral por Mutuo Disenso y Establecimiento de Programa de Incentivo para la Constitución de Nueva Empresa, celebrado con fecha 19 de Abril de 2017 con ocasión a mi opción voluntaria de extinguir el vínculo laboral, he recibido la suma de S/.29,040.68 (Veintinueve mil cuarenta y 68/100 soles).

Conforme a lo establecido en el Convenio Individual antes referido, dicha suma me ha sido entregada por concepto de ayuda económica y será invertida en la constitución de una nueva empresa, por lo que no formará parte de la remuneración computable para el cálculo de la compensación por tiempo de servicios (CTS) ni para el pago de la remuneración vacacional. Asimismo, en aplicación de lo dispuesto en el inciso a) del artículo 18° del Texto Único Ordenado de la Ley de Impuesto a la Renta, aprobado por Decreto Supremo N° 179-2004-EF, concordado con lo establecido en el artículo 47° de la Ley de Formación y Promoción Laboral, cuyo Texto Único Ordenado fue aprobado por Decreto Supremo N° 002-97-TR, dicha suma constituye ingreso inafecto para fines del Impuesto a la Renta hasta por la suma de S/. 29,040.68 (Veintinueve mil cuarenta y 68//100 SOLES) que no excede al equivalente de doce (12) remuneraciones mensuales.

Recibida la suma indicada, **DECLARO BAJO JURAMENTO** que procederé a la constitución de una nueva empresa, presentando la ficha RUC correspondiente, dentro del plazo que no exceda la fecha de cese definitiva, así mismo me comprometo a asistir al curso de capacitación que la empresa dictara para dicho fin. En vista de lo anterior, expresamente exoneró a **MONDELEZ PERU, S.A.** de la obligación de fiscalizar o supervisar el destino del monto que, de buena fe, me ha sido entregado.

Lima, 19 de Abril de 2017.



Viviana Cristina Collantes Norabuena
DNI 72533630